



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

INTRODUCCION A LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

ISAAC BEJAR MOSCONA

Director del Seminario: Leopoldo Monroy Kiel

México, D. F.

1984



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 está 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.

INTRODUCCION A LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

I N D I C E

I N T R O D U C I O N

CAPITULO 1 METODOLOGIA BASICA

- 1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION
- 1.2 TIPO DE INVESTIGACION
- 1.3 CLASIFICACION U ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION
- 1.4 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION
- 1.5 REDACCION DE LA OBRA
- 1.6 REVISION Y CRITICA DEL MANUSCRITO
- 1.7 PRESENTACION FINAL DE LA OBRA

CAPITULO 2 ANTECEDENTES

- 2.1 ESCUELA CIENTIFICA
- 2.2 ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA
- 2.3 ESCUELA ESTRUCTURALISTA
- 2.4 ESCUELA NEO HUMANO-RELACIONISTA

CAPITULO 3 MARCO TEORICO

- 3.1 CONCEPTUALIZACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
- 3.2 SUPUESTOS Y FINES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
- 3.3 LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y SU RELACION CON OTRAS TEORIAS

CAPITULO 4 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA - INSTAURACION DE UN SISTEMA DE AD MINISTRACION POR OBJETIVOS.

- 4.1 DETERMINACION DE LA SITUACION DE LA ORGANIZACION
- 4.2 FIJACION DE OBJETIVOS
- 4.3 PLANEACION DE OBJETIVOS
- 4.4 CICLO DEL SISTEMA
- 4.5 EVALUACION DE RESULTADOS
- 4.6 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN EL ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA

C O N C L U S I O N E S

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

La brújula de toda organización, está conformada por los objetivos debido a que éstos le señalan el horizonte al que debe encaminarse.

En la actualidad, el medio empresarial tanto público como privado se ve afectado por un sin número de factores internos y externos, que constantemente obstruyen el rumbo por el cual la empresa ha decidido encauzarse para lograr sus objetivos, - es por lo que surge la imperiosa necesidad de que la empresa tenga noticia, de que existe una técnica denominada Administración por Objetivos que - cuenta con un acervo cognoscitivo sistematizado y congruente que hacen posible el alcance óptimo de sus metas planeadas, considerando sus requerimientos y características particulares que posee.

Para corroborar lo anterior se realizó una investigación de carácter únicamente documental en - donde se trata primeramente de ubicar a la administración por Objetivos dentro del pensamiento admi-

nistrativo y para ello en este primer capítulo se muestran los antecedentes más relevantes en relación a dicha técnica. Posteriormente se determina su conceptualización, los supuestos que maneja y los fines que persigue con la idea de saber en esencia en que consiste este enfoque de la administración, asimismo se plantea un cierto número de teorías, que le han ofrecido una serie de conceptos y elementos en que se han sustentado.

En el tercer capítulo se exponen los pasos esenciales, para adoptar un sistema de administración por objetivos, tomando como principio fundamental desarrollar y mantener una relación armónica entre la organización y el personal que interviene en la implementación y ejecución del sistema.

El objetivo no solamente justifica la existencia del organismo social, sino que también determina la dirección que éste debe tomar. De ahí, la importancia de que el profesional en administración-

conozca y lleve a la práctica esta técnica, ya que logrará que esté consciente de su rol interno y social motivándola así a funcionar eficaz y eficientemente.

C A P I T U L O I

METODOLOGIA BASICA:

La presente investigación denominada "Introducción a la Teoría de Administración por Objetivos" se basó para su obtención en el proceso siguiente:

1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

1.1.1 Selección del Tema.

En el desarrollo académico de mi profesión - el tema que presento, se expuso en dos materias -- esencialmente y de aquí surgió mi inquieto deseo -- por investigar en forma más profunda acerca de él, ya que al aplicarse esta técnica en las entidades -- puede lograrse la satisfacción económica que busca el empresario y la satisfacción social que demanda la comunidad en que se encuentra ubicada la entidad. Como se podrá observar este tema contiene -- una serie de criterios acerca de la naturaleza hu-

mana, que el licenciado en administración debe considerar para lograr un óptimo desarrollo profesional de ahí la trascendencia que tiene de indagar - más detalladamente acerca de este tema.

1.1.2 Tipo de Investigación.

Este trabajo fue realizado exclusivamente - a través de la obtención y análisis de información documental. Por lo que no se busca explicar o justificar su aplicación en las entidades ya que no - se realiza una investigación de campo.

1.1.3 Objetivos.

El propósito formal que me impulsó para desarrollar el seminario de investigación fue acredi--tar la prueba escrita que exige el reglamento para obtener el título de licenciado en administración. Adicionalmente persigo el incrementar la cantidad- y calidad de mis conocimientos con respecto a esta área así como también sembrar la inquietud de la - importancia que tiene aplicar la administración en

un nivel científico que es el que corresponde.

1.1.4 Hipótesis.

La administración por objetivos cuenta con - un conjunto de conocimientos sistematizados y congruentes que hacen posible la aplicación de esta - técnica en las organizaciones en México consideran do las características particulares de cada una de ellas a fin de llegar a una operación eficaz y efi ciente en la entidad que se vaya a aplicar.

1.1.5 Límites y Advertencias.

Es importante hacer notar que esta investiga ción consiste únicamente en una especulación teóri ca por lo que sus argumentos deberán ser evaluados y comparados en el mismo nivel. Para complementar este estudio recomiendo la aplicación de investiga ciones de campo a fin de que las conclusiones que se llegue sean sustentadas con un mayor grado de - confiabilidad.

1.1.6 Tiempo y lugares de trabajo y asesor.

La presente investigación se desarrolló básicamente en las bibliotecas universitarias y en mi domicilio, teniendo además como lugar de asesoría el domicilio de mi director de tesis L.A. Leopoldo Monroy Kiel. Esta investigación fue realizada de principio a fin, de marzo de 1983 a septiembre de 1983.

1.2 RECOPIACION DE INFORMACION.

La labor de recolección de datos abarcó libros, apuntes de profesores sobre la materia y seminarios de investigación de la facultad de contaduría y administración.

1.3 CLASIFICACION U ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION.

El material informativo fue concentrado en ficheros clasificándolo de acuerdo a los temas y subtemas del índice tentativo y se valió cuantitativamente en material disponible para cada tema.

1.4 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Se valuó cuantitativa y cualitativamente el material recopilado y se reflexionó sobre el propósito a cubrir de cada capítulo. Al encontrarse diversos criterios sobre la materia, se requirió de hacer diversos juicios sobre los mismos, a fin de determinar el más aceptable.

1.5 REDACCION DE LA OBRA.

La redacción de cada capítulo exigió dar un repaso a los materiales disponibles y a las ideas directrices. Se hicieron ajustes pertinentes al guión preliminar y este devino guión definitivo o índice. Con base en el diseño de la investigación en el material informativo y en el índice se procedió al desarrollo de la tesis. Se aclararon cuestiones de forma, se cuidó la calidad de la expresión escrita, se obtuvo un borrador que fue mecanografiado, fotocopiado y encuadernado.

1.6 REVISION Y CRITICA DEL MECANUSCRITO

El asesor en el tiempo a que se refiere el inciso (6) de la primera etapa de este proceso de investigación emitió sus juicios y recomendó al autor que hiciera modificaciones de diferente naturaleza a su tesis. La revisión y la crítica fue global y relativa al cómputo de temas y subtemas de la obra.

1.7 PRESENTACION FINAL DE LA OBRA

La tesis fue redactada y mecanografiada en su versión definitiva, se reprodujo en veinticinco ejemplares y se encuadernó. El autor entregó su tesis a la facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. en el número reglamentario de ejemplares, queda en espera de la prueba oral de su examen profesional

C A P I T U L O 2

ANTECEDENTES.

La administración tiene un origen ancestral-debido a que su fuente motriz ha sido el logro de un objetivo sin embargo, es hasta hace unas décadas en donde hace su aparición la especialización-de trabajo masivo que motiva el efectuar estudios-científicos sobre como administrar, partiendo de esta premisa, surge la necesidad de ubicar esta investigación dentro del desarrollo histórico de la-ciencia administrativa y para ello se exponen aquellas corrientes que han acrecentado el acervo cognoscitivo de esta disciplina.

2.1 ESCUELA CIENTIFICA.

FREDERICK W. TAYLOR Y HENRY FAYOL, son los representantes más destacados de esta corriente - además de ser considerados como los padres de la - administración por ser los primeros en estudiar en

forma sistemática algunos de los elementos que con forman a la administración.

Las principales aportaciones de F. Taylor - son:

- 1) Racionalización del trabajo a través del estudio de tiempos y movimientos.
- 2) Selección y capacitación de trabajadores.
- 3) Salarios e incentivos.
- 4) Organización funcional.

Taylor pretendía como propósito fundamental - el máximo aprovechamiento de los recursos incluyen do al hombre, puesto que lo consideraba como un - elemento más de la producción. Por lo general las aportaciones de ese autor están más orientadas a - la ingeniería industrial pues desconocía el aspecto psicosocial del que también está formada la administración.

Henry Fayol propuso la introducción del método

do científico con el fin de que los conocimientos a lograr dentro de esta área fueran objetivos, y - para ello estableció que los hechos deberían observarse a fin de recoger información que debería ser clasificada e interpretada para instruir experiencias formando así reglas para la actuación del administrador.

Entre sus principales aportaciones se encuentran las siguientes:

- 1) Subdivisión de la Organización en Areas Funcionales siendo éstas:
 - a) Area de Operaciones Técnicas
 - b) Area de Operaciones Comerciales
 - c) Area de Operaciones Financieras
 - d) Area de Operaciones de Seguridad
 - e) Area de Operaciones de Contabilidad
 - f) Area de Operaciones Administrativas

- 2) Planteó el primer proceso administrativo compuesto de los elementos siguientes:

- a) Previsión
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Coordinación
- e) Control

3) Estableció un conjunto de principios para facilitar el manejo de las operaciones administrativas éstos son:

- a) División del trabajo
- b) Autoridad-Responsabilidad
- c) Disciplina
- d) Unidad de Mando
- e) Subordinación del interés particular al general
- f) Unidad de Dirección
- g) Renumeración de Personal
- h) Centralización
- i) Jerarquía
- j) Orden
- k) Equidad
- l) Permanencia de Personal

- m) Iniciativa
- n) Espiritu de Grupo

2.2 ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA

El principal expositor de esta corriente es Elton Mayo, que realizó numerosos trabajos en donde consideraba la interactuación entre el individuo, el grupo, y el medio ambiente.

Mayo definió al trabajo como la actividad social más relevante que desempeña el hombre, por lo que remarcó la importancia de introducir la Sicología y la Fisiología en el estudio de los fenómenos administrativos, ya que en un momento determinado podrían mejorar la situación y desarrollo de los empleados en el centro laboral.

Por otra parte afirma que el desarrollo de una organización está en función de las metas y de las reglas de actuación de los grupos que la componen y no del individuo que la dirige.

2.3 ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Esta corriente tiene su génesis en el análisis de la organización formal e informal, tomando en cuenta la actitud del individuo dentro de su ambiente de trabajo ya que es el hombre quien da vida a ambos tipos de organización.

Los estructuralistas mediante el concepto anterior establecen que la administración debe considerar los aspectos siguientes para el éxito de una identidad social:

- 1) La toma de decisiones del grupo es más importante que la del individuo.
- 2) Desarrollar al personal en centros de entrenamiento
- 3) Los estímulos sociales y materiales influyen en el desempeño del individuo
- 4) La organización está inmersa dentro de un medio ambiente con el cual interactúa.
- 5) El poder debe estar distribuido equitativamente

entre las diferentes áreas que conforman a la organización.

- 6) El hombre es un ser interdependiente por naturaleza, y requiere de asociarse, de ahí que surge la necesidad de un líder que lo oriente y lo domine, por lo tanto: "Todo grupo social para funcionar requiere de un líder".

2.4 ESCUELA NEOHUMANO-RELACIONISTA

Esta escuela se fundamenta en la motivación e incorpora a la administración la mayoría de las ciencias sociales como son: La Psicología Industrial, La Antropología, La Sociología, La Psicología Social, etc. Entre sus principales precursores se encuentran:

MARY PARKER FOLLET.

Trabajadora social que enfatiza que el hombre en su trabajo era motivado por los mismos estímulos que influían sobre sus tareas y diversiones.

fuera de éste, y que el deber del administrador - era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo - y no forzar y manejar a éste.

Reconocía la necesidad de que el administrador comprendiera los principales conceptos de autoridad, poder, cohesión, roles, distribución de funciones, etc, los cuales definen la actuación de - los grupos.

HUGO MUNSTENBERG

Incursionó en el campo de la Sicología Industrial, aplicando sus técnicas de laboratorio con - el fin de medir las diferencias psicológicas entre individuos en una misma situación de trabajo, lo--grando a través de esto delimitar las diferencias individuales que marcaba el rendimiento del trabajador, arguía que la eficiencia nunca podría lo- - grarse por medio de una dirección abusiva por lo - tanto, se requería la combinación de los conceptos de la administración y la Sicología Industrial para realizar un análisis objetivo del trabajo, a -

fin de lograr la adaptación del obrero a su puesto, considerando que el trabajo debería proporcionar - un ambiente que diera al individuo una armonía interna.

ABRAHAM MASLOW

Sustenta que las necesidades son el motor - del hombre y que éstas pueden agruparse en varias - categorías estableciendo para esto niveles jerár-- quicos de satisfacción.

1) Nivel Protección (inferior o intuitoide)

a) Fisiológicas.- Se refiere a todas aquellas nece sidades intrínsecas al organismo humano, sin al gunas de las cuales no se podría mantener con - vida.

Una necesidad es básica si:

- Su ausencia causa enfermedad
- Su presencia previene enfermedades
- Su restablecimiento cura enfermedades

Tenemos como ejemplo: La alimentación, el vestido, el beber, etc.

b) De Seguridad. El individuo se preocupa por protegerse contra el peligro y amenazas que se presentan en su medio ambiente, tales como: epidemias, guerras, enfermedades, etc., al igual que para conservar la posición que le está permitiendo cubrir sus necesidades de orden fisiológico, por ejemplo: habitación, seguro de vida, médico de accidentes, etc.

2) Nivel Afirmación

a) Sociales o de Afiliación. El hombre es un ente social que busca ser aceptado y pertenecer a varios grupos, en los cuales podrá dar y recibir amistad y afecto.

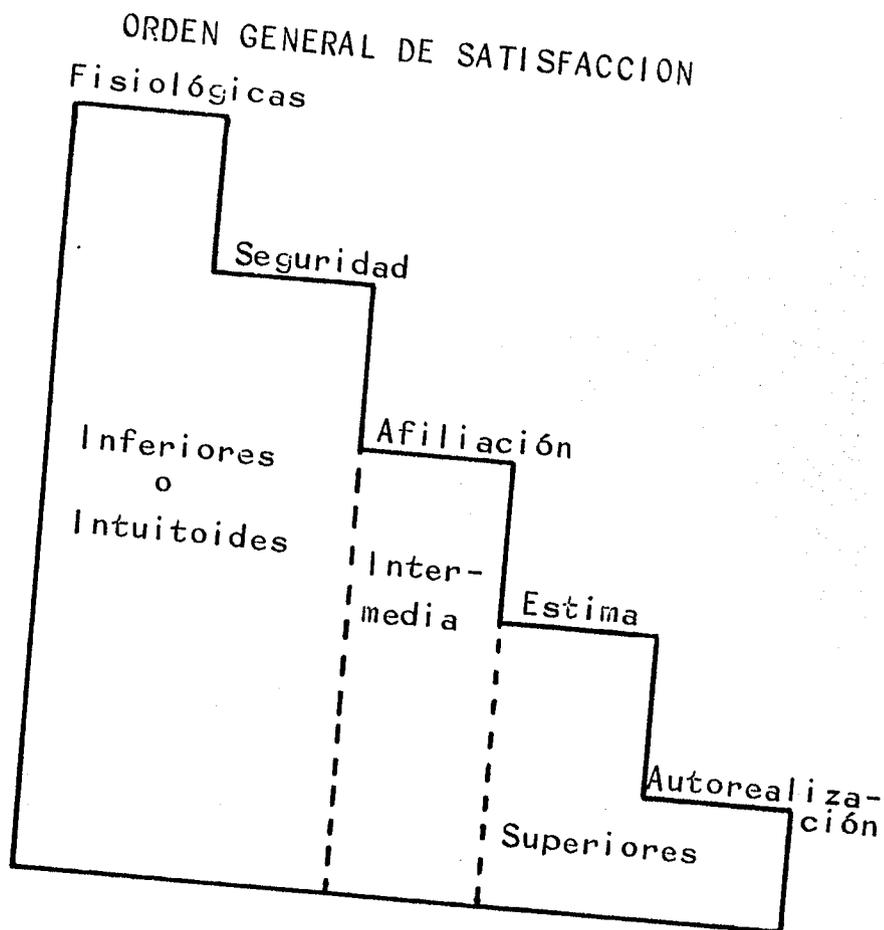
b) Estimación (Nivel Superior). A partir de este nivel las necesidades son consideradas superiores, ya que al contrario de los niveles anteriores, una vez alcanzadas nunca lleguen a satisf

cerse plenamente dentro de este tipo de necesidades se distinguen dos clases:

— Auto estima. Es la necesidad de autorespeto, confianza en sí mismo, independencia y logro.

— Reputación. Es el estatus, reconocimiento, apreciación y respeto del grupo hacia el individuo.

c) Autorrealización. Consiste en una continua actualización de potenciales, capacidades y talentos con lo que se pretende obtener el mayor cúmulo de conocimientos y aplicación de éstos en la vida práctica del individuo.



Características de las necesidades.

- a) La satisfacción de éstas no se distingue fácilmente, pero en gran parte es moldeada por la so ci ed a d.
- b) Las necesidades a partir del nivel afirmación -

se manifiestan en grado diferente en cuanto se refiere a los individuos y a sus edades.

- c) No siempre todas las necesidades operan a nivel consciente, debido a que muchas de ellas se ubican en el inconsciente.
- d) Las necesidades superiores satisfechas no motivan, sino hasta que las anteriores inmediatas - hayan sido satisfechas.

MC CLELLAN

Toma como punto de partida la tesis de Max - Weber quien indicó que las causas de desarrollo de los países industrializados se debían a factores - culturales, mencionando que una de las bases del - capitalismo fue la ética protestante.

Afirma que la conducta que emite un sujeto, - como respuesta a un estímulo cualquiera se ve rela - cionada estrechamente con el grado de las necesida - des superiores del hombre que son:

- a) Poder.- Está constituido por todas las tenden--

cias que el hombre manifiesta para dirigir, influir, dominar y controlar recursos y personas.

- b) Afiliación.- Se refiere a establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra persona.
- c) Logro.- Es la tendencia al mejoramiento y conseguir lo que se desea.

Cada una de estas necesidades se cuantifican en la intensidad en la que se presenta en cada individuo por medio de la determinación de la frecuencia con que la persona piensa espontáneamente en ellas y no del interés que dice tener.

Existen más precursores de esta corriente administrativa, pero sus teorías quedarán incluidas en el capítulo siguiente debido a que guarda una relación más estrecha con el tema central de esta investigación.

C A P I T U L O 3

MARCO TEORICO

La administración por objetivos surge casi - simultáneamente con los últimos precursores de la - escuela Neo-Humano-Relacionista, por lo que sus - principios se sustentan en gran medida de los fac - tores y elementos que plantean éstos. En este ca - pítulo se pretende dar a conocer con claridad y - precisión en qué consiste la administración por ob - jetivos, tomando en cuenta las condiciones ideoló - gicas que exige para ser aplicada en la organiza - ción.

Asimismo, se señalan las metas que anhela al - canzar a través de su práctica en la organización - a fin de mejorar la interactuación individuo orga - nización; finalmente se expone un conjunto de teo - rías con las cuales ésta mantiene relaciones entre - lazadas que le proporcionan un conjunto de concep - tos psicosociales con los que le justifica su ac - tuación.

Es importante para el administrador conocer esta serie de elementos que forman el ambiente en el cual se mueve este enfoque de la administración puesto que siempre en su desarrollo académico y -- práctico va a enfrentar el reto de cumplir óptimamente con los objetivos que le encomienden o que se haya fijado.

3.1 CONCEPTUALIZACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Existe una gran variedad de definiciones sobre administración por objetivos entre otras tenemos la de George S. Odiorne que dice:

Administración por objetivos es un proceso -- por medio del cual, los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas -- principales de responsabilidad de cada individuo -- en términos de los resultados de que él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de los miembros.

A grandes rasgos se distinguen tres etapas:

- 1) El jefe y los subordinados se reúnen para expresar, acordar y establecer con bastante precisión, los resultados específicos que deben alcanzarse a una fecha determinada.
- 2) Los hombres se dedican a trabajar con entusiasmo para lograr sus objetivos, porque en el proceso de fijación de los mismos, han participado y comprometido sinceramente a encauzar su esfuerzo para alcanzarlos.
- 3) En fechas periódicamente acordadas, se reúnen para revisar la actuación y medir los avances; al final, se comparan los resultados con los objetivos fijados en la primera etapa, para evaluar logros; se toman en cuenta las experiencias adquiridas para el establecimiento de futuros objetivos.

Las reglas que deben observarse para la fijación de los objetivos con respecto a éstos son:

— Ser posible de alcanzarse

- __ Fijarse por escrito en forma clara, breve y precisa
- __ Poder ser cuantificables o medibles, ya sea en tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.
- __ Tener una fecha límite para lograrse
- __ Ser pocos en número (sobre todo al ponerse en práctica esta técnica por primera vez).

En esta investigación se presume como la más acertada definición la siguiente:

"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".

Como se puede observar en esta definición lo que la organización pretende es integrar armónicamente los planes particulares y las exigencias de los dirigentes, para conducirlos a la obtención de rendimientos en gran escala durante un lapso específico de tiempo. Para esclarecer más este concepto se comentan enseguida cuatro factores que inci-

den directamente en la administración por objetivos:

- 1) **Objetivo.**- Es lo que se pretende realizar u obtener para una fecha determinada o durante un período específico. El objetivo se constituye como el motor de toda actividad, sea esta individual o colectiva, y su alcance dependerá del convencimiento y entendimiento que se tenga de él aunado a que es necesario sentir el deber de lograrlo.
- 2) **Utilización del tiempo.**- Deberá formularse un programa en el cual se indiquen las fechas de calendario para conjuntar los trabajos y las operaciones de los gerentes orientadas a la consecución de resultados a corto y largo plazo -- considerando la coordinación y abastecimiento oportuno de recursos para los responsables de las diferentes áreas comprometidas en el alcance de las metas.
- 3) **Esfuerzo coordinado.**- La dirección debe conjuntar las aportaciones de los individuos hacia una meta común, mediante un sistema administra-

tivo en el que se fusionan las aptitudes personales y grupales para desempeñar las funciones del organismo que lleven al logro de los objetivos.

- 4) Motivación Individual.- Este factor se refiere a la dedicación y participación del personal en el proceso de determinación de los objetivos. - En la medida en que en la organización se fomenta la iniciativa, creatividad e innovación del personal, este factor se acrecentará y en consecuencia se ejecutará una administración por objetivos con un horizonte más amplio.

PRINCIPIOS

A partir de estos factores, se generan cuatro principios que guiarán a la dirección en el manejo operativo 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 desean obtener dentro de un margen determinado de tiempo, mayores probabilidades habrá de obtenerlos.
- 3) Mientras mayor sea la participación al determinar operaciones importantes con responsabilidad por los resultados, mayores serán las motivaciones para alcanzarlas.
- 4) El progreso solo puede medirse en función de -- aquello en lo que se trate de progresar.

Muchos factores esenciales de la administración quedan contemplados dentro del concepto de administrar por objetivos, tales como delegar autoridad, evaluar resultados, definir políticas, unidad de dirección, etc., pero el factor que destaca en este enfoque especial de la administración es la - "Descentralización Coordinada".

3.2 SUPUESTOS Y FINES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La organización que pretenda aplicar esta -

técnica requiere de considerar los siguientes supuestos para adecuarse a la ideología en que está sustentada la administración por objetivos.

- 1) Los individuos dentro de la organización son -- considerados como personas maduras y capaces de autorealizarse.
- 2) La organización es un ente socioeconómico donde la persona desarrolla esfuerzos para lograr objetivos de la misma, como conjunto, pero al mismo tiempo para obtener los de él mismo.
- 3) Debe existir una comunicación que fluya libremente en forma vertical y horizontal en donde cada integrante de la entidad conozca su futuro dentro de ella y la proyección que pretende alcanzar la organización.
- 4) Para su aplicación se requiere del entrenamiento y capacitación del personal que va intervenir en su inducción dentro de la organización, además de que el personal que no participe debe tener conocimiento de la importancia de su implementación.

Los fines que se persiguen con la aplicación de esta técnica son:

- 1) Lograr la máxima eficiencia en la organización.
- 2) Promover la autorrealización del personal mediante la armonía entre los objetivos particulares como los institucionales.
- 3) Conocer con precisión qué es lo que se espera de cada área.
- 4) Otorgar libertad de acción a los mandos medios para utilizar en cada caso las medidas necesarias que coadyuven al cumplimiento de los resultados planeados.
- 5) Demostrar imparcialmente el porque no se pudo llegar a la consecución de ciertos objetivos.
- 6) Delimitar funciones de los superiores en áreas concretas definiendo su situación frente al trabajo y dándole a conocer su ubicación dentro de la organización.
- 7) Promover y ascender al personal en base a registros objetivos de los logros de los individuos.

- 8) Comprometer al personal en el alcance de los objetivos planeados a través de su participación en la fijación de los mismos.

3.3 LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y SU RELACION CON OTRAS TEORIAS.

Este enfoque de la administración tiene como antecedente fundamental a los últimos precursores de la escuela neo-humano relacionista, ya que plantea la participación del elemento humano dentro de la formulación, ejecución, y control de los objetivos planeados. Es por esta razón que surge la necesidad de conocer cuáles son las teorías con las cuales está interrelacionada más estrechamente, -- siendo las principales las siguientes:

TEORIA BIFACTORIAL

Frederick Herzberg junto con Mausner y Snyderman, desarrollaron la teoría dual o bifactorial, que surgió de una investigación aplicada a doscientos Ingenieros y Contadores; a través de esta in--

investigación, dedujeron que la satisfacción de necesidades de los individuos en sus centros de trabajo se podrían lograr mediante la consideración de dos factores: Los higiénicos y los motivacionales.

El instrumento utilizado para obtener la información es el cuestionario, en el cual se le pregunta al sujeto en qué ocasiones ha experimentado una mejoría o reducción notable de satisfacción en su trabajo y a qué causas lo atribuye.

Herzberg consideraba que el hombre tiene dos clases de necesidades:

a) Necesidad derivada de su naturaleza animal que es la de evitar el dolor y la privación, la - - cual se satisface por los estímulos del medio - ambiente laboral; a estos estímulos los denominó factores higiénicos únicos, siendo los principales:

__ Políticas de la empresa y la administración.

__ Supervisión técnica.

__ Relaciones Interpersonales.

___ Condiciones Ambientales de Trabajo.

___ Salarios.

Mediante la implantación de estos estímulos en el ambiente de trabajo lo único que se logra es que haya insatisfacción y que los cambios de actitud que se consiguen por medio de su aplicación son de corta permanencia y no motivan al individuo a mejorar su rendimiento.

b) Necesidad derivada de su naturaleza humana de realizarse y desarrollarse psicológicamente surgiendo así los estímulos de trabajo que denomina como factores motivacionales siendo los principales:

___ El logro.

___ El reconocimiento.

___ El trabajo en sí.

___ La responsabilidad.

___ El progreso.

Los tres últimos son los más importantes y logran mayor duración en el cambio de actitudes,

produciendo así un aumento de eficiencia en el individuo.

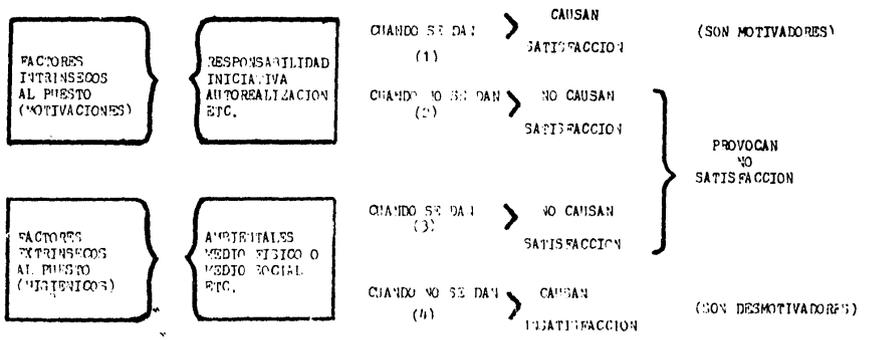
Ambos factores higiénicos y motivadores presentan dos características básicas que son:

- a) Unipolaridad.- La satisfacción de los factores higiénicos no precisamente van a colaborar en la satisfacción de los factores motivadores y viceversa.
- b) Contraposición.- La presencia de un factor no significa la ausencia del otro.

Herzberg afirma que si las organizaciones concentraran más de sus recursos y tiempo a incrementar y manejar los factores motivacionales que a los que dedica a los higiénicos, el rendimiento que se obtendría en términos de satisfacción humana y utilidad económica representaría uno de los dividendos más elevados jamás obtenidos por el aparato productivo y la sociedad.

A través del siguiente esquema se expone en forma general cómo se conducen en cuanto a motivación los factores antes mencionados.

TEORIA DIAL DE HERZBERG



(1) SATISFACCION (2) (3) NO SATISFACCION (4) INSATISFACCION

TEORIA DE LA INMADUREZ-MADUREZ

Argyris expone una crítica hacia los sistemas de mando en vigor, diciendo que la dirección del personal es sumamente estrecha y detallada, dejando muy poca libertad para adaptar la regla a las circunstancias y para seleccionar posibilidades, exigiendo que durante cuarenta horas a la semana el personal suprima su capacidad de pensar con el objeto de mantener un sistema que no está nada cercano a la eficiencia que puede aparentar.

Como demostración de lo anterior afirma que la dirección manifiesta poca confianza en la capacidad de los trabajadores y aún de la supervisión inmediata; cree que las ideas que pueden presentar todos aquellos que no estén en la alta gerencia habrán de ser necesariamente las características de personas inmaduras.

Argyris señaló que por el contrario existen enormes reservas de eficiencia, entusiasmo y capacidad en la madurez de los trabajadores en un grado mayor o menor pero siempre superior a lo que -

normalmente se supone y que al establecerse como sistema general y básico un conjunto de principios y prácticas contrarios a la confianza en la madurez del trabajador, lo único que se consigue es desperdiciar en gran parte su fuerza productiva.

Este autor hace notar cuales son las diferencias que existen entre el individuo maduro y el inmaduro, señalando que éstas últimas se presentan con mayor claridad en el niño; los factores que podemos encontrar de acuerdo a éstos son:

- a) Subordinación: Mientras que el niño se somete fácilmente a cualquiera, el adulto puede desempeñar tanto el papel de subordinado como el de jefe; por eso no suele gustarle que se le diga exactamente y con todos sus detalles lo que debe hacer y cómo hacerlo, sintiendo esto como una carga desagradable.
- b) Facilidad.- El niño y el hombre inmaduro son fundamentalmente pasivos por el contrario un adulto gusta y busca extraer sus propias conclusiones sobre aquello que debe hacer, y sentirse capaz de poder iniciar sus propias acciones. Lo

que necesita es solo que se le indique con precisión qué es lo que se requiere de él y porqué, ya que le complace hacerse cargo del resto.

- c) Dependencia.- El inmaduro es un hombre que se sujeta a una plena dirección de otro, en tanto que el maduro tiende a ser independiente al máximo posible. La razón de ser dependiente radica en no saber lo que es adecuado e inadecuado, busca que otros en quienes él confía indique lo que ha de hacerse. Por el contrario el hombre maduro busca la posibilidad de desarrollar sus propios intereses y los ajenos que se encomiendan.
- d) Experiencia.- El hombre maduro está en mejores condiciones para aprovechar las experiencias pasadas ya que sus errores y aciertos le dan a conocer en que forma puede y debe enfrentar el futuro.
- e) Búsqueda de Alternativas.- El inmaduro solo puede responder a una situación concreta en un número limitado de formas; el adulto prefiere variar sus métodos puesto que no gusta ordinaria-

mente que se le muestre el único procedimiento para hacer algo y aún se aburre y desanima cuando tiene que repetir una serie de acciones sin variación.

En la medida en que la organización facilita el crecimiento y madurez de sus empleados en ese mismo grado se despertará la motivación individual, y en el caso de que existan personas inmaduras por convicción se sentirán excluidas y tenderán a alejarse dejando su lugar a otras que sean atraídos por una política motivacional-operacional.

3.3.3) TEORIA "X Y "Y"

Como principal precursor de la corriente Neo humano-Relacionista se encuentra a Douglas Mcgregor, quien revolucionó las teorías tradicionales en el campo de la administración, mediante la formulación de la teoría "X" y la teoría "Y".

Como antecedente de la teoría "X" Mcgregor menciona que la organización ha seguido una táctica de mano dura o mano blanda; consistiendo la primera en que los métodos para dirigir la conducta -

humana requieren cohesión y amenaza, supervisión estricta y controles rígidos sobre comportamiento, todo ello acarrea que la fuerza de la organización genere una oposición en el personal; reducción de la producción; antagonismo y sabotaje sutil pero efectivo, sobre los objetivos de la gerencia.

Mediante la táctica de la mano blanda la entidad establece que los métodos para guiar la conducta humana, deben ser tolerantes, satisfacer las demandas de los individuos, crear armonía, ya que así se les podrá tratar y serán susceptibles de dirección. Las consecuencias en las que puede caer la organización al manejar esta táctica es que: - conducen con frecuencia a la aplicación de la gerencia, una actuación indiferente por parte de los empleados quienes están esperando más y más constantemente sin incrementar su rendimiento.

El autor afirma que las organizaciones tradicionales parten de tres proposiciones básicas para someter al hombre a la organización y controlar su conducta, estas proposiciones son la base de su teoría X y son las siguientes:

- a) La administración es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva como son: El dinero, el equipo, personas, etc. Los cuales deberán estar en función de alcanzar los bienes económicos de la entidad.
- b) La organización con respecto a las personas pretende encaminar sus esfuerzos por medio de controlar sus acciones y modificar su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.
- c) Sin esta intervención activa de la administración, las personas seguirían pasivas incluso reacias a las necesidades organizativas, por tanto hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; en conclusión sus actividades tienen que ser orientadas al máximo.

Los puntos anteriores sostienen creencias muy difundidas en el medio empresarial sobre el comportamiento del hombre conformándose así la ideología de los supervisores y directores, que se vean reflejados en los valores que plantea la teoría "X" y que son:

- a) El hombre es indolante por naturaleza.
- b) Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad y prefiere que lo dirijan.
- c) Es egocéntrico e indiferente a las necesidades organizativas.
- d) Es reacio al cambio.
- e) Es crédulo no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

Mcgregor señala que si el hombre encontró satisfacción en algún momento en los estímulos materiales y en los factores ambientales fue porque estas necesidades no las había cubierto por lo que tuvo que encontrar nuevas exigencias de realización personal, como es la confianza, el respeto, el perfeccionamiento, el prestigio, el reconocimiento, etc.

En contravención con la teoría anterior Mcgregor elabora la teoría "Y" en la cual contempla la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización; esta teoría se ve sustentada en los siguientes aspectos.

- a) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en -

el trabajo es tan natural como el juego y el descanso, por lo que al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar puesto que es responsable y posee iniciativa.

- b) El control, externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse por sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- c) El individuo se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- d) El ser humano no sólo acepta responsabilidades sino busca otras nuevas.
- e) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio, y la capacidad creadora para resolver los problemas de organización, es característica de grandes sectores de la población.
- f) En las condiciones actuales de la vida productiva las potencialidades intelectuales del ser hu

mano están siendo utilizadas solo en parte.

PRINCIPIO DE INTEGRACION.- Cada uno de los argumentos que presenta la teoría "Y" se fundamenta en el principio de integración que consiste en la fusión concreta de los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales.

Al adoptar este principio se trata de llegar a un grado de cohesión en que el individuo pueda conseguir sus metas con mayor eficacia, orientando al mismo tiempo sus esfuerzos hasta la prosperidad de la organización.

Para lograr este principio McGregor señala que se debe adoptar en la organización una administración por objetivos puesto que la induce a utilizar técnicas de motivación en las cuales también se apoya la teoría "Y".

TEORIA "Z"

A partir de los famosos experimentos de Hawthorne, de los últimos años veinte, un nuevo enfoque empezó a tomar cuerpo, el cual ha prevalecido-

desde entonces y todavía es muy fuerte, que está sustentado en la teoría "Z" de Strauss y Sayles.

Los supuestos que se manejan en ella son:

- a) La gente quiere sentirse importante.
- b) El personal exige ser informado.
- c) El individuo anhela pertenecer a grupos.
- d) La persona desea que se le reconozcan sus méritos.

Las políticas que estos autores señalan para aprovechar estas inquietudes del individuo son:

- a) Ensalsar al personal por un trabajo bien hecho.
- b) Informar a los subordinados del desarrollo de las operaciones y del grado de obtención de los objetivos.
- c) Lograr que la gente se sienta importante por medio de la participación en la formulación, ejecución y control de los objetivos.
- d) Establecer que la gente se sienta con más espíritu de gran familia.

e) El jefe debe explicar el porqué de las órdenes.

Strauss y Saules manifiestan que si se siguen estas recomendaciones en la organización, ésta puede esperar los resultados siguientes:

- a) Aumento de la productividad ya que mi trabajador satisfecho producirá más.
- b) Incremento de la participación del personal en el desempeño de las actividades.
- c) Una mayor armonía, puesto que los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Todas las teorías anteriores, apoyan y recomiendan la participación cada vez mayor del individuo en la vida de la organización ya que consideran que la mejor ventaja de efectuar una dirección por objetivos hacen posibles que un subordinado controle sus propias realizaciones "Autocontrol" - traduciéndose esto en un incremento en su "Automotivación" que induce al individuo a efectuar su mejor y más grande esfuerzo y no lo suficiente para cumplir mediocrementemente con su papel.

C A P I T U L O 4

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA INSTAURACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION -- POR OBJETIVOS.

En este capítulo se pretende esquematizar - cuáles son los pasos generales que deben ejecutarse para implementar un sistema de administración - por objetivos dentro de la organización, susceptible de adaptarse a las características particulares de cada empresa y a su forma de reaccionar ante el medio ambiente.

La primera fase consiste en definir la situación actual de la organización, con el fin de pasar a la segunda que corresponde a la formulación de los objetivos de acuerdo a la realidad interna y externa en que se mueve la organización. En la tercera etapa se trazan los caminos por los cuales se pretenden alcanzar los objetivos delineados considerando los recursos y tiempo de que dispone la entidad. Estas fases forman un ciclo que se repite hasta lograr la correcta implementación del sis

tema sin descuidar la evaluación total y parcial - que debe efectuarse durante la inducción desarrollo y fijación definitiva de éste.

Por último se exponen, una serie de características que deben exigirse a los ejecutivos responsables de la instauración del sistema, remarcando que el profesional idóneo, para ello es el administrador ya que cuenta con la formación académica adecuada para ello.

4.1 DETERMINACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACION.

Antes de iniciar la elaboración de los objetivos es imprescindible realizar un análisis concienzudo de las condiciones presentes en las que la empresa se encuentra, para determinar su posición interna y externa, algunos de los puntos que deben examinarse para lograr lo anterior son los siguientes:

- a) El conocimiento que tiene el personal sobre las metas políticas, y proyección que desea alcanzar la organización.

- b) El grado de precisión en la determinación de responsabilidades y delegación de autoridad.
- c) La funcionabilidad y claridad de las políticas, procedimientos y programas.
- d) La cooperación o la obstrucción que ofrece el personal para cumplir con los objetivos.
- e) Sistema de ascensos, promociones, aumentos salariales y prestaciones en general.
- f) El índice de rotación de personal y el tiempo promedio de estancia del mismo.
- g) El desempeño de los grupos formales e informales.
- h) La posición de los líderes informales y su influencia sobre los grupos.
- i) La ideología de la alta gerencia con respecto a la dirección del personal.
- j) La eficiencia y eficacia de las actividades operativas, así como de aquellas que están orientadas a lograr una posición ventajosa de la organización en su medio externo, etc.

Es de suma importancia el realizar un examen minucioso de los puntos anteriores, pues de lo contrario sería nulo llegar a la formulación de objetivos, sin antes saber si la organización cuenta con los medios necesarios y si sus integrantes están dispuestos a alcanzarlos. Un instrumento eficaz para obtener información sobre los aspectos señalados, lo constituye la encuesta que puede realizarse a través de cuestionarios y/o entrevistas.

En caso de que los resultados que se obtengan de este análisis permitan definir claramente el ámbito en que se desenvuelve la empresa, se podrá decidir sobre la implantación del sistema.

En esta etapa no debe descuidarse la concordancia que debe existir entre el interés particular y el institucional, además de que deberá comunicarse al personal la inducción del sistema para lograr de él su participación en la implantación, a fin de evitar la resistencia, que ocasionaría dificultades en el funcionamiento de esta técnica.

La dirección debe tener en cuenta que los resultados a lograr son a largo plazo y además de -

que el personal requiere de un adiestramiento previo para que comprenda el manejo y los beneficios que acarrea la aplicación de una administración - por objetivos.

4.2 FIJACION DE OBJETIVOS

El objetivo constituye el eje sobre el cual gira la administración, por lo cual es indispensable exponer todos los factores que contribuyan a su óptima formulación, señalando además el proceso a considerar para su correcta elaboración. Para ello la dirección deberá considerar los factores siguientes:

A Principios

- a) Precisión.- Los objetivos deben fijarse sin vaguedad ni ambigüedad, y deben tener como características la claridad y la exactitud.
- b) Prioridad.- Debe establecerse una relación en la consecución de objetivos ennumerándolos para tal efecto del más al menos importante.

- c) Realidad.- Al formularlos se requiere tomar en cuenta los factores externos e internos que incluyen en su consecución con el fin de fijarlo en lo que se está en capacidad de alcanzar o realizar fehacientemente.
- d) Ubicación.- Deben estar orientados al puesto o área de trabajo y no hacia el Superior y/o Subordinados.
- e) Flexibilidad.- Deben permitir su adición, disminución o modificación cualitativa, para que no obstaculicen su consecución.
- f) Participación.- El personal involucrado directamente en la realización de los objetivos, debe colaborar en el diseño de éstos, a fin de comprometerlos en su ejecución.
- g) Imparcialidad.- Es necesario efectuar investigaciones que proporcionen elementos válidos obtenidos de hechos reales, a fin de eliminar el pesimismo u optimismo de las personas que intervienen en su formulación.

B. Reglas

- a) No debe confundirse el objetivo con alguno de sus síntomas
- b) No confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo
- c) Deben fijarse por escrito
- d) Deben revisarse, periódicamente
- e) Debe tratarse de encontrar las semejanzas y diferencias del objetivo con los más afines a él
- f) El objetivo debe responder al qué? cómo? cuándo? quién? dónde? y porqué?
- g) El objetivo debe ser comunicado a aquellos que estén involucrados en su obtención.
- h) El objetivo debe ser estable
- i) Deben definirse en función de los resultados o condiciones que se esperan y no en relación a las actividades por ejecutar.
- j) Definir su duración de manera que puedan indicar su grado de avance.

- k) Debe asignarse un factor de riesgo, para valorar el grado de confianza que amerite llevarlos al término.
- l) Establecer instrumentos que permitan medir cuantitativa y cualitativamente su grado de desarrollo.

C Proceso

- a) Buscar el objetivo.- En esta fase se deben identificar en forma sistemática los resultados que requiere obtener la organización para su supervivencia, expansión, perfeccionamiento o bien - para resolver sus problemas.

Esta identificación se realiza por medio de investigar la forma en que actualmente está, constituido el organismo, además de estimar su tendencia para poder determinar su posible posición futura, considerando su rendimiento en comparación con las entidades con que se enfrenta, infiriendo así sus ventajas y desventajas entre ellas. Por último debe formularse la lista de los objetivos que ofrecen atractivo y de las ne

cesidades potenciales de la entidad.

- b) Determinación del objetivo.- En esta etapa se formaliza el compromiso que haya de contraer una persona, grupo, departamento o toda la organización, acerca de los objetivos que haya decidido alcanzar, señalando además los recursos y el tiempo necesarios para lograrlos.
- c) Justificación de los objetivos.- Una vez que se han expuesto por escrito, debe determinarse el nivel de confianza que tiene el individuo o el área responsable para alcanzarlo, tomando en cuenta el tiempo, los riesgos y los errores o fracasos que puedan presentarse en la ejecución para prevenir lo anterior. Se fijan medidas que aseguren la disponibilidad de recursos, instalaciones, materiales, métodos, personal, etc., que respalden a los responsables, de obtener los resultados planeados.

Ya que han sido consideradas todas estas medidas se procede a especificar los objetivos que justifican su consecución, a fin de elimi--

nar a aquellos en donde su beneficio socioeconómico es inferior al costo que exigen para llevarlos a cabo.

- d) **Implantación del objetivo.**- En esta penúltima - fase se llevan a cabo los planes para iniciar - y llevar a efecto las labores necesarias que - den cumplimiento al compromiso contraído.
- e) **Control del objetivo.**- En esta etapa se compara lo planeado con lo ejecutado para determinar el avance de las metas propuestas, especificando - las causas que han originado las desviaciones - (si es que existen, para corregirlas).

La retroalimentación entre la dirección, gerencias y personal es indispensable, ya que proporcionan las operaciones planeadas, teniendo como mira el cumplimiento eficaz del compromiso contraído por ellos.

D Propósitos

- a) Servir para evaluar el desempeño del personal y los resultados que éste ha logrado.

- b) Presentarse como un reto que motive a los ejecutivos, supervisores, jefes y demás personal para que efectúen sus propias expectativas.
- c) Constituirse como una base para manejar la relación superior - subordinado mediante un entendimiento de lo que debe ser hecho y de lo que puede ser hecho.
- d) Permitir que la organización anticipe las influencias que recibirá del medio externo a fin de que su funcionamiento siempre sea normal.

4.3 PLANEACION DE OBJETIVOS

La planeación de un objetivo consiste en diseñar la ruta o curso de acción que deba seguirse con el fin de asegurar la realización del mismo para lograr una eficaz y eficiente planeación. Deben considerarse los puntos siguientes:

- A Definir dónde se encuentra la organización y en qué lugar se encontrará al término de los resultados esperados, fijando el tiempo en que deberán alcanzarse.

- B Determinar las limitaciones y medio que pueden utilizarse, incluyendo los factores como presupuesto, personal disponible, instalaciones, etc.
- C Identificar y conocer los métodos que se utilizarán como criterios, señales, metas y medidas para evaluar el avance del plan.

Los métodos están supeditados por una parte a la experiencia e ingenio del ejecutivo y por otra a una serie de factores que se derivan de la complejidad y prioridad del objetivo, entre los que se tienen a los siguientes:

- a) Actividades que pueden efectuarse simultáneamente o en forma secuencial.
- b) Actividades que requieren esfuerzos de grupo o únicamente, individuales.
- c) Actividades que deben planearse de acuerdo a las disponibilidades críticas de equipo, personal o presupuestal.
- d) Actividades en las que infieren un gran número de elementos tales como: Grado de avance tecnológico, situaciones, políticas, régimen jurídico

co, movimientos sindicales, etc.

La programación se constituye como uno de los puntos esenciales de la planeación, puesto que este elemento fija el tiempo de inicio y terminación de las actividades necesarias para lograr un objetivo considerando las asignaciones de recursos que demanda cada actividad para llevarse a cabo.

Los pasos que deben seguirse para programar los objetivos son:

- a) Detallar cada etapa del plan en una serie de sucesos o metas.
- b) Determinar o estimar el tiempo en que se llevara cada actividad o suceso.
- c) Determinar que paso, actividades o sucesos deben efectuarse en consecuencia o simultáneamente, traslaparse o ser independiente.
- d) Utilizar la técnica de programación más adecuada para las condiciones específicas que se presenten. En la elección de ésta deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

- Fecha inicial
- Disponibilidad del personal
- Horas hombre estimadas
- Cargas de trabajo asignadas
- Disponibilidad de equipo e instalaciones
- Fechas o períodos no laborables
- Factores no controlables

4.4 CICLO DEL SISTEMA

La secuencia de actividades y flujo de información que se encuentran inmersos generalmente dentro del sistema de administración por objetivos, - incluye tres niveles:

La gerencia, la división y el departamento, - la cual conforma el siguiente ciclo:

- 1) La gerencia procede a llevar a cabo una junta - con sus gerentes de división, en la cual se hacen comentarios sobre los resultados obtenidos - en el período anterior hasta la fecha de la junta; así mismo, se diseñan los objetivos gerenciales para el próximo período, lo que sirve de

punto de partida para cada división que fije - sus objetivos y los integre con los de la gerencia.

- 2) Los gerentes divisionales realizan una junta similar con sus subordinados, concediéndoles un tiempo específico para que presenten sus objetivos.
- 3) Los jefes de departamento preparan y presentan en forma individual sus objetivos a su superior, para su aceptación, el cual efectúa los ajustes y modificaciones pertinentes.
- 4) El gerente de división una vez recopilados los objetivos de sus dependencias, procede a integrarlos y coordinarlos para que de ahí formule los de la división y sean presentados a la gerencia para su aprobación.
- 5) La gerencia recibe los objetivos de sus divisiones proponiendo las modificaciones necesarias - hasta llegar a su aceptación. La gerencia por último va a coordinar e integrar esta serie de objetivos para formular los suyos.

- 6) Las divisiones proceden a ejecutar las actividades planeadas para cumplir con los objetivos que se fijaron.
- 7) El jefe de departamento presenta a su superior reportes parciales del avance obtenido hacia la realización de lo planeado.
- 8) La división estudia y analiza los resultados consignados en los reportes parciales, así como las acciones correctivas formadas o a tomar en cada caso.
- 9) Con los informes recibidos de sus dependencias la división prepara y presenta un reporte parcial de resultados a la gerencia, indicando las medidas correctivas acopladas a las situaciones que así lo requirieron.
- 10) La gerencia analiza los resultados consignados por las divisiones así como las acciones correctivas.
- 11) Al finalizar el período el jefe de departamento prepara y presenta un reporte final de resultados a la división.

- 6) Las divisiones proceden a ejecutar las actividades planeadas para cumplir con los objetivos - que se fijaron.
- 7) El jefe de departamento presenta a su superior- reportes parciales del avance obtenido hacia la realización de lo planeado.
- 8) La división estudia y analiza los resultados - consignados en los reportes parciales, así como las acciones correctivas formadas o a tomar en- cada caso.
- 9) Con los informes recibidos de sus dependencias- la división prepara y presenta un reporte par- cial de resultados a la gerencia, indicando las medidas correctivas acopladas a las situaciones que así lo requirieron.
- 10) La gerencia analiza los resultados consignados- por las divisiones así como las acciones correc- tivas.
- 11) Al finalizar el período el jefe de departamento prepara y presenta un reporte final de resulta- dos a la división.

- 12) Al recibir los reportes finales es recomendable que el jefe de división tenga una entrevista detallada con cada uno de sus subordinados inmediatos con el fin de que se entere en detalle de los problemas que se presentaron en la consecución de los objetivos.
- 13) La división integra y coordina los reportes de resultados finales para presentar un reporte final a la gerencia.
- 14) La gerencia se entrevista con cada una de las divisiones para estudiar y comentar los resultados obtenidos.

Este ciclo se presenta durante todo el tiempo programado para instaurar el sistema de administración por objetivos en la organización considerando la planeación que se ha efectuado para ello.

4.5 EVALUACION DE RESULTADOS

Como se puede observar en el inciso anterior, los últimos pasos corresponden al control del plan

formulado para implementar la administración por objetivos en la organización. Este elemento del proceso administrativo va a comparar lo ejecutado con lo propuesto, con el fin de establecer las causas de desviación para así tomar las decisiones que lleven nuevamente a la consecución óptima de los objetivos.

Para diseñar medios, normas y patrones adecuados de control deben considerarse los aspectos siguientes:

- 1) El costo de obtener la información
- 2) El valor potencial, para la gerencia de las funciones de control y sus beneficios.
- 3) El tiempo transcurrido entre las observaciones o medición.
- 4) Disponibilidad de la actividad o elemento para ser evaluado.
- 5) Confiabilidad y validez de las medidas obtenidas.
- 6) Controlar actividades o elementos que trasciendan y no aquellos que sean insignificantes.

Ya que se ha elegido la medida de control a utilizar en base a los criterios anteriores, se requiere analizarlo mediante la siguiente serie de preguntas:

- a) ¿Qué variaciones específicas identifica esta medida? Esta cuestión se realiza con el fin de asegurar que las variaciones evaluadas sean las que tienen mayor impacto sobre el alcance de los objetivos.
- b) ¿Qué variaciones significativas no son identificadas por la medida? Mediante la contestación de esta cuestión se puede establecer la seguridad de que se ha evitado subestimar factores que influyen directamente en el logro del objetivo.
- c) ¿Qué tiempo se requiere para ejecutar la acción correctiva? Encontrar una desviación demasiado tarde es tan grave como no encontrarla.
- d) ¿Cuánto esfuerzo y tiempo requerirá aplicar o utilizar la medida? Esta pregunta se refiere -

al costo en que se incurrirá para implementar - la medida a fin de saber si el beneficio recibido justifica su costo o si existe algún otro método disponible menos honoroso.

e) ¿Cuál es el peligro de un sobrecontrol?. Se -- tiene que considerar qué efecto causa la medida de control, en la motivación de los subordinados ya que éstos pueden presentar las reacciones siguientes si sobre ellos se realiza una su pervisión excesiva:

__Resentimiento natural del subordinado por ser su pervisado con demasiada frecuencia.

__La tendencia de dejar al supervisor que detecte los errores, en vez de que el subordinado se -- preocupe por hacerlo.

En la planeación de los objetivos es necesario fijar las fechas de evaluación, para contar - con una retroalimentación del funcionamiento del - sistema, asegurando así el éxito del mismo.

4.6 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN EL ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA.

La organización, puede contar con un plan - excelente para adoptar esta técnica, pero si el responsable de instituirlo así como sus subordinados - no cuentan con la capacidad y habilidad requeridas dicho plan será un fracaso. Es por ello importante definir cuáles son las características que debe cubrir el ejecutivo encargado de implementar e instrumentar dicho plan.

La formación académica y empírica de administrador hace de éste, el ejecutivo idóneo para - llevar a cabo la inducción de este tipo de siste--mas dentro de las organizaciones, tomando en cuenta que debe satisfacer una serie de requisitos adicionales para asegurar su óptimo rendimiento.

Las funciones principales que debe cubrir el Administrador son:

- 1) Planear como lograr los objetivos.
- 2) Organizar la forma de ejecutar los planes.

- 3) Motivar al personal para asegurar una ejecución eficiente y eficaz de los planes.
- 4) Controlar las actividades de acuerdo a lo planeado.
- 5) Comunicar a la dirección el avance cuantitativo y cualitativo de los objetivos a su cargo.
- 6) Dar a conocer a su personal los objetivos y persuadirlo del beneficio que le acarrearán si coopera, etc.

CONCLUSIONES

En el transcurso de la presente investigación surgieron un sinnúmero de dudas, inquietudes y observaciones críticas, las cuales se sintetizan en las conclusiones siguientes:

- 1.- La administración por objetivos posee un cuerpo de conocimientos claramente definidos y sistematizados, los cuales dan a conocer la esencia y funcionamiento de esta técnica, por lo que se puede afirmar que es susceptible de aplicarse a las organizaciones.
- 2.- El desarrollo de la base teórica de este enfoque, proviene generalmente de autores y experiencias del extranjero, por lo que los supuestos que manejan son discordantes en muchas ocasiones con la ideología del medio empresarial-mexicano, sobre todo con lo que se refiere a la concepción de la naturaleza del ser humano. De ahí que se requiere aplicar esta técnica de acuerdo a los patrones de conducta y valores -

que regulan nuestro medio cultural, a fin de - que logre su adaptación real a las circunstancias que prevalecen en el ambiente nacional.

- 3.- Es indispensable que tanto los dirigentes que tiene a su cargo el logro de los objetivos institucionales como el personal que compone a la organización y que cuenta con necesidades individuales estén en disposición de negociar sus derechos y obligaciones, recíprocamente, con - el propósito de fijar una pauta óptima de par-tida para la complementación de un sistema de administración por objetivos reafirmandose así el dicho de lo que bien principia bien acaba.
- 4.- La dirección debe tomar en consideración que - para instaurar esta técnica las erogaciones - que efectúa en capacitar y adiestrar al perso-nal que va a intervenir en el manejo del siste-ma, constituyen una inversión a largo plazo - por lo que los beneficios a obtener no son in-mediatos.

5.- La administración es una ciencia que se caracteriza por la variedad de disciplina en que se fundamentan sus técnicas logrando que éstas obtengan un enfoque más completo de la situación a la cual están dirigidas. Este es el caso de la administración por objetivos puesto que se ve auxiliado en gran medida por la Sociología y la Psicología que le aportan una visión más profunda y objetiva de la naturaleza humana.

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

- 1 ECHEVERRIA TOVILLA JORGE OCTAVIO Y SALOMON YUSEF VICTOR ALFREDO - TESIS "LA ADMINISTRACION-POR OBJETIVOS COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA" UNAM F.C.A. MEXICO 1974 PAG. 94.
- 2 FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO "PROCESO ADMINISTRATIVO" Ed. JUS MEXICO 1967 1era. EDICION 272 P.P.
- 3 FONSECA LOPEZ GERMAN "APUNTES DE ADMINISTRACION I".
- 4 GEORGE, CLAUDE S. "HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO" ED. PRENTICE-HALL INT. MEXICO - 1972 217 P.P.
- 5 KLAUS GUNTHER "APUNTES ADMINISTRACION POR OBJETIVOS" RIOS SAZLAY ADALBERTO Y PANIAGUA ADUNANDRES "ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION". ED. TRILLAS MEXICO 1977 1era. EDICION 210 P.P.

- 6 LUYANDO AGUIRRE B. ESTELA "ADMINISTRACION POR-OBJETIVOS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS" U.N.A.M.-F.C.A. MEXICO 1972 47 P.P.
- 7 MALI PAUL "ADMINISTRACION POR OBJETIVOS" ED. -DIANA MEXICO 1979, 1era. ED. 339 P.P.
- 8 MCGREGOR DOUGLAS "MANDO Y MOTIVACION" ED. DIA-NA MEXICO 1974 1era. EDICION 231 P.P.
- 9 PEREZ GARRIDO JAVIER FELIPE DE JESUS "ADMINIS-TRACION POR OBJETIVOS: FORMULA PARA EL DESARRO-LLO" F.C.A. MEXICO 1976 70 P.P.
- 10 REYES PONCE AGUSTIN "ADMINISTRACION DE EMPRE--SAS" (PRIMERA PARTE). ED. LIMUSA MEXICO 1979 -2a. EDICION.
- 11 REYES PONCE AGUSTIN "ADMINISTRACION DE PERSO--NAL" (PRIMERA PARTE RELACIONES HUMANAS) ED. LI-MUSA.
- 12 REYES PONCE AGUSTIN "ADMINISTRACION POR OBJE-TIVOS" ED. LIMUSA MEXICO 1976 1era. EDICION 156-P.P.