



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración**

## **LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y SU DESARROLLO EN LA MEDIANA INDUSTRIA DE LOS PRODUCTOS BASICOS**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**Que en opción al grado de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a**

**Roberto Martínez Rodríguez**

**Director de Seminario**

**L. A. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA**

**México, D. F.**

**1984**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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.

## INDICE

<b>Capitulo I</b>	
<b>Desarrollo de la Administración</b>	<b>pag.</b>
Introducción .....	1
1.1 Generalidades.....	4
1.2 Concepto de Administración.....	18
1.3 Objeto de la Administración .....	19
 <b>Capitulo II</b>	
<b>La Empresa</b>	
2.1 Concepto de Empresa .....	22
2.1.1 Definiciones Varias .....	22
2.1.2 Evolución de la Empresa .....	29
2.2 Clasificación de Empresa .....	33
2.3 La Empresa y la necesidad de adoptar nuevas técnicas .....	35
2.4 El Licenciado en Administración y la Empresa...	36
 <b>Capitulo III</b>	
3.1 Definición de Objetivos .....	38
3.2 Requisitos para una fijación de Objetivos .....	38
3.3 Clasificación de Objetivos .....	41
3.4 Los Objetivos y su importancia en la Empresa ..	42

Capitulo IV	pag.
La Administración por Objetivos .....	47
4.1 Antecedentes Generales .....	47
4.1.1 Teoría "X" y Teoría "Y" de Mc. Gregor .....	48
4.2 Importancia de la Administración por Objetivos.	59
4.3 Los Objetivos de la Administración .....	60
4.4 Ventajas de la Administración por Objetivos ...	61
 Capitulo V	
Implantación de un Sistema de Administración por Objetivos .....	63
5.1 Procedimiento para la Implantación .....	63
5.1.1 Establecimiento preliminar de Objetivos a los niveles más altos de la Empresa .....	65
5.1.2 Claridad en los papeles organizacionales ....	65
5.1.3 Establecimiento de los Objetivos de los Subor dinados.....	66
5.1.4 Las Metas y los Recursos.....	67
5.1.5 Retroalimentación en la Fijación de Objetivos	67
5.2 Determinación y comentarios de Objetivos .....	67
5.3 Fijación de puntos de revisión .....	69
5.3.1 Comentarios de Objetivos .....	75
5.4 Evaluación de resultados .....	76

<b>Capitulo VI</b>	<b>pag.</b>
<b>Investigación práctica sobre la Administración por Objetivos en la Mediana Industria de los Productos Básicos en México.....</b>	<b>80</b>
6.1 Objetivo .....	80
6.2 Muestra .....	80
6.3 Cuestionario .....	80-90
6.4 Tabulación .....	91
6.4.1 Gráficas .....	98
6.5 Relación de Empresas Investigadas .....	123
Anexo .....	126
Conclusiones .....	133
Bibliografía .....	135

**CAPITULO I**

**DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION**

## **INTRODUCCION**

Es importante hacer mención que la aplicación de la ciencia y la tecnología en las empresas, - con la finalidad de producir de mejor manera los satisfactores que la sociedad necesita y lograr una mayor -- productividad; este fenómeno ha provocado el crecimiento de las empresas en diferentes órdenes, ocasionando la -- realización de un conjunto cada vez más complicado de -- operaciones que dan como resultado la necesidad de contar con nuevas técnicas administrativas, que permitan - encauzar las aptitudes y energías humanas para lograr - los objetivos establecidos.

Para encauzar estas energías humanas hacia el logro de los objetivos, las empresas han desarrollado teorías y métodos que les permitan controlar al - elemento humano, que en este caso, es el más importante, ya que su acción es la que determina el progreso de las organizaciones. Es por esto que las empresas deben pugnar para que las personas desarrollen su ingenio e iniciativa en cuanto a la solución de problemas, disposición para aceptar responsabilidades, sus cualidades de mando, de criterio y demás aportaciones.

En los últimos años ha tenido gran auge una teoría sobre administración de personas conocida como "Administración por Objetivos" cuyo estudio ha despertado

una inquietud muy grande, ya que se basa en principios que consideran al hombre como tal, no como esclavo o máquina, pues así lo consideran otras teorías tradicionales.

Se hizo la selección del tema de Administración por objetivos y su desarrollo en la Mediana Industria de los Productos Básicos, con la finalidad de aportar algunas conclusiones que ayudarán a desentrañar el concepto de este moderno sistema de Administración mediante una investigación teórica y práctica, con la esperanza de que este trabajo fomente la inquietud por el estudio y aplicación de nuevas técnicas Administrativas.

El tema de Administración por objetivos en la Mediana Industria de los Productos Básicos, en la introducción considera que se debe especificar, ya que se trata de un sistema o como otros prefieren, de un criterio o filosofía que está siendo aplicada o funciona ya en un gran número de Empresas en México, y representa un gran interés en los Centros de Estudio.

El hablar de objetivos suele dejar una idea vaga e imprecisa de lo que se desea obtener, ya que el solo pensar en resultados parece que no se obliga a precisarlos y a cuantificarlos. Por lo demás, si los objetivos son el punto de arranque o de partida en un pro-

ceso cíclico, los resultados son el de llegada; por ello de algún modo se identifican.

En lo relativo a la participación de los jefes inferiores en la fijación de metas, reconociendo los beneficios de esta participación, cuya descripción y justificación no se excluye, creemos que el estudio del desarrollo de las relaciones obrero-patronales en México exige todavía, en muchos de los Centros de Trabajo, comenzar por algo más sencillo, más factible, siempre que se tenga la inquietud y decisión de tratar de desarrollar y ampliar prudentemente esa participación.

Esperamos que este Estudio pueda ser útil en la academia Universitaria y en las áreas de quienes trabajan en la Empresa o Industria de los Productos Básicos, buscando implantar la Administración por objetivos.

### 1.1. Generalidades.

La problemática fundamental de los grupos humanos ha sido desde la antigüedad la coordinación de los esfuerzos de sus integrantes. Por lo que la constante evolución del hombre ha hecho necesaria la búsqueda de nuevos métodos de organización, apareciendo la administración como complemento fundamental para buscar la eficiencia de las organizaciones.

Con esto se trata de señalar que la administración es tan vieja como la propia sociedad; pero la administración que se podría calificar de científica aparece realmente a principios de este siglo, que es cuando nacen las grandes y medianas empresas. En México, --- aproximadamente a mediados del siglo actual.

Uno de los más grandes expositores de esta época es F. W. TAYLOR, quien demuestra la gran productividad que se genera cuando se estudia científicamente el trabajo en cada puesto, la fluidez de las líneas de producción en serie, la distribución del trabajo y el análisis de los puestos; a través de estos procedimientos se persigue que el hombre trabaje como previamente se establece por los especialistas en el área.

Esta corriente considera al trabajador como máquina y no como persona ya que para ella sólo re -

presenta un medio de producción.

En la década de los cuarentas, las empresas empiezan a dar importancia a los trabajadores como personas bajo la consideración de que hay unos mejores - que otros y que son susceptibles de selección.

En la evolución de la administración en la empresa es fundamental la consideración que se realiza con las personas como factor preponderante y sustancial para el logro de los objetivos.

Posteriormente nace una nueva corriente, que se preocupa por estudiar al hombre dentro de su ambiente de trabajo y recibe el nombre de corriente sociológica, la cual parte del principio de que, debido a la especialización de funciones en la Empresa Moderna, el fruto obtenido es colectivo, por lo cual le da preponderancia al bienestar del grupo ya que el hombre vive y trabaja en sociedad.

Esta corriente promueve las buenas relaciones humanas y las consideran más correctas que el individual.

En la aplicación de esta corriente aparecen los "comités" que controlan a las empresas promoviendo la coordinación y comunicación del grupo. A estos comités se les atribuyen las decisiones, las cuales son despersonalizadas y supuestamente imparciales, ya que se-

toman por mayoría de votos de los trabajadores de la empresa.

En los años sesentas, surge una nueva corriente de la administración que no se contrapone a las anteriores, sino que toma lo mejor de ellas y descarta todo aquello que vaya ó esté en contra de la dignidad del hombre. Esta corriente, basándose en las ciencias sociales, estudia al hombre tal cual es; y al hombre se le orienta para que trabaje por su propio beneficio, con el objetivo fundamental de que debe beneficiar al grupo a que corresponde.

En esta corriente es donde se desarrolla el sistema conocido con el nombre de administración por -- objetivos.

"El efecto principal de la evolución de la administración ha sido profundizar más el estudio de -- las divisiones del proceso administrativo, que ha servido para mejorar la administración industrial, y últimamente -- en tratar de entender las motivaciones de los recursos humanos.

Marcadas en el desarrollo de la teoría -- de la Organización y de de la administración." (1)

---

(1) MURDICK G. ROBERT y ROSS E. J., Sistemas de información basados en computadoras para la Admon.M. p.54

James G. March ha precisado que el estudio de las organizaciones tiene su historia pero no un árbol genealógico; la distinción es muy sencilla: Un árbol genealógico sugiere una serie de acontecimientos unidos casualmente en el tiempo; La historia (por lo menos en el sentido actual) consiste de un ordenamiento temporal de los acontecimientos.

La Administración actualmente es en gran parte un desarrollo de los últimos años, y ha constituido una gran preocupación para las sociedades organizadas en toda la historia de la civilización. Los antecedentes de la teoría moderna de la Organización de la Administración son muy numerosas e impresionantes. Casi no hay un filósofo, historiador o biógrafo importante que no haya escrito sobre las Organizaciones Administrativas; entre los más notables se cuentan: Aristóteles, Tucídides, César y Santo Tomás de Aquino. Los escritos Egipcios que datan del año 1300 A.C. indican un conocimiento relativamente refinado de la Administración y de sus usos, en el manejo de los Estados burócratas de aquella época. También es evidente que los asuntos del Imperio Griego y del Romano no habrían podido llevarse a cabo en forma tan eficiente sin la comprensión y el empleo de algunos principios administrativos: había que Administrar a la Iglesia, al Ejército y al Estado.

La historia de la civilización occidental está llena de indicios de que organizaciones como el Ejército y la Iglesia Católica y Romana fueron los que -- introdujeron innovaciones tales como Línea y Personal, -- Relaciones de Autoridad Formal de Organización y otros -- adelantos administrativos semejantes, que todavía subsisten en nuestra época. Aproximadamente a mediados del -- siglo XVIII la Revolución Industrial produjo la centralización de las fábricas, que dio por resultado una mayor utilización de la maquinaria frente al trabajo del hombre, lo que aceleró la era de relaciones entre patrones y empleados. Fue también en los siglos XVIII y XIX cuando -- economistas como Adam Smith y Alfred G. Marshall, se convirtieron en los precursores de una gran parte del pensamiento actual sobre Organización y Administración. Adam - Smith popularizó la idea de la especialización de la mano de obra, la opinión clásica de la economía competitiva y el hombre económico.

Marshall se contó entre los economistas que se preocuparon del funcionamiento de la empresa y de la forma en que debía administrarse. Esas innovaciones -- produjeron ciertos desarrollos de las prácticas administrativas, que de acuerdo con las normas actuales se consideran como elementales, pero eran revolucionarias en -- aquella época. No obstante, fue hasta el siglo XX cuando se desarrolló algo semejante a la moderna teoría de la -- Administración.

El avance del desarrollo de la teoría de la Organización y de la Administración es realmente - escaso al ser comparado con el progreso y los adelantos de las ciencias físicas y naturales. La figura "1" - muestra una medida relativa de los diversos progresos hechos en esas dos zonas, aunque la figura no tiene por - objeto presentar ningún grado de exactitud de medición, sino más bien una revisión general del progreso comparativo y del "vacío administrativo" creado porque la ciencia administrativa no ha avanzado tan rápidamente como - las ciencias técnicas.

A pesar de ese progreso relativamente pequeño se han dado varios pasos importantes hacia adelante en la ruta de una teoría moderna de Organización y Administración y para la práctica mejorada de la Administración. A riesgo de pasar por alto muchas personas y acontecimientos significativos a lo largo de la ruta del progreso, escogeremos algunas marcadas para los fines de este estudio.

1. FREDERICK W. TAYLOR, creador en gran parte de la "administración científica" y de la iniciación del movimiento administrativo moderno.
2. HENRY FAYOL., El "universalista", cuyas funciones administrativas universales fueron las precursoras de la escuela de procesos administra-

tivos, la más prevaleciente entre los gerentes de nuestra época.

3. Los experimentos Hawthorne, que iniciaron una nueva era de preocupaciones para los miembros de organizaciones. Ese extraordinario acontecimiento dio por resultado la Teoría Neoclásica de las Organizaciones y el enfoque de "Relaciones Humanas" para la administración.
4. La computadora electrónica, que está afectando profundamente la forma en que se administran y organizan las empresas. También está acelerando el enfoque de sistemas.
5. La Teoría Moderna de la Organización, un desarrollo de los últimos años que se caracteriza por el movimiento de comportamiento, el interés en los enfoques interdisciplinarios para las organizaciones y un enfoque conceptual, analítico y empírico o incorporado en las ciencias del comportamiento.
6. La época de los sistemas, la era de la síntesis; por fin ha llegado el momento en que podemos adoptar un enfoque de sistemas para la administración, una perspectiva que puede sintetizar todos los desarrollos anteriores.

El hombre en la luna

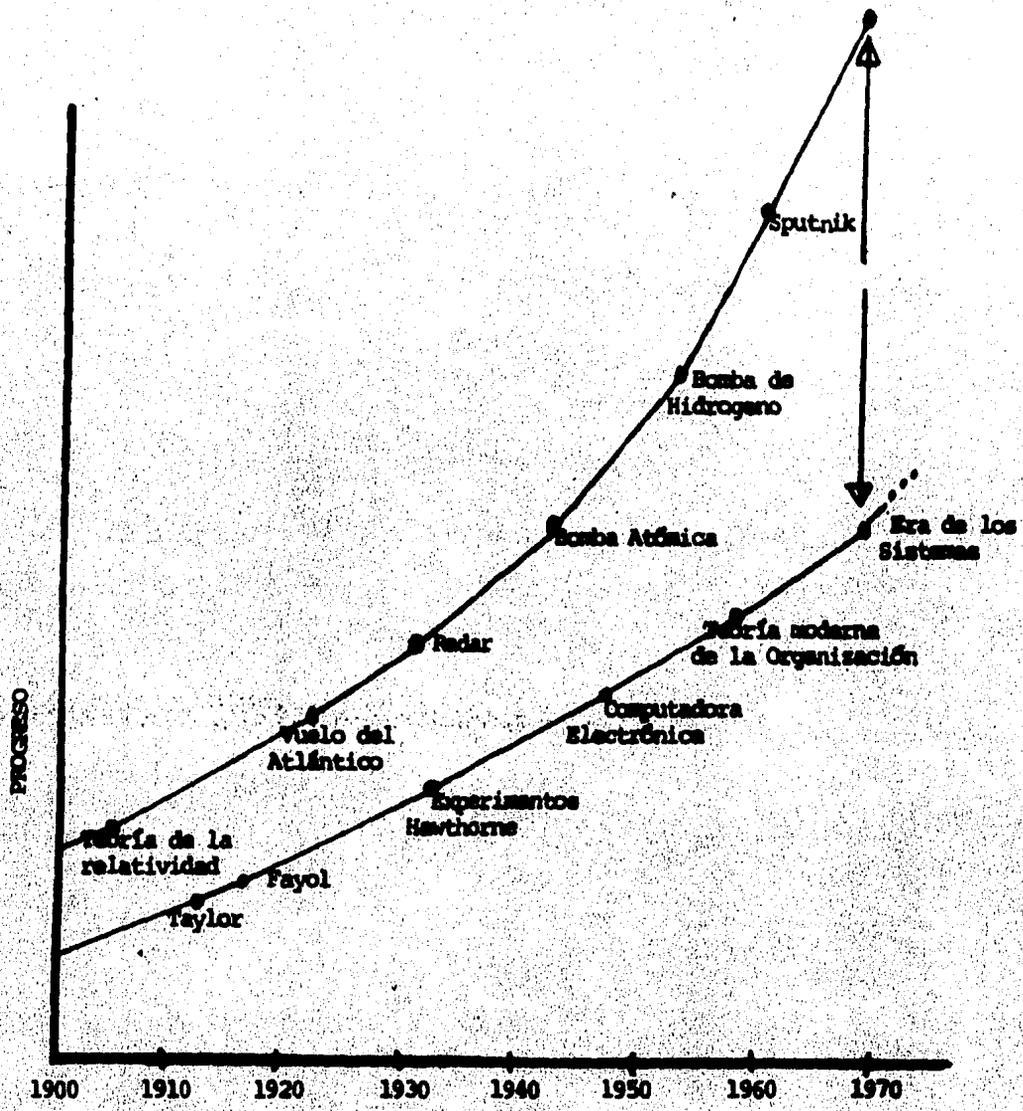


Fig. 1 Una comparación del progreso de la Ciencia con el de la Administración  
Fuente: Sistemas de información basados en computadoras para la administración moderna.  
MURDICK y ROSS.

Debido al ensanchamiento de las fronteras del pensamiento administrativo, así como al extraordinario interés en el estudio de la administración y de sus disciplinas relacionadas, que se ha despertado en los últimos años, se han desarrollado varios enfoques para su estudio. Cabe hacer mención de las escuelas significativas de la Teoría Administrativa:

- a) La del Comportamiento;
- b) La empírica;
- c) La de la teoría de decisión;
- d) Cuantitativa y
- e) La del proceso administrativo.

Ver cuadro número "2"

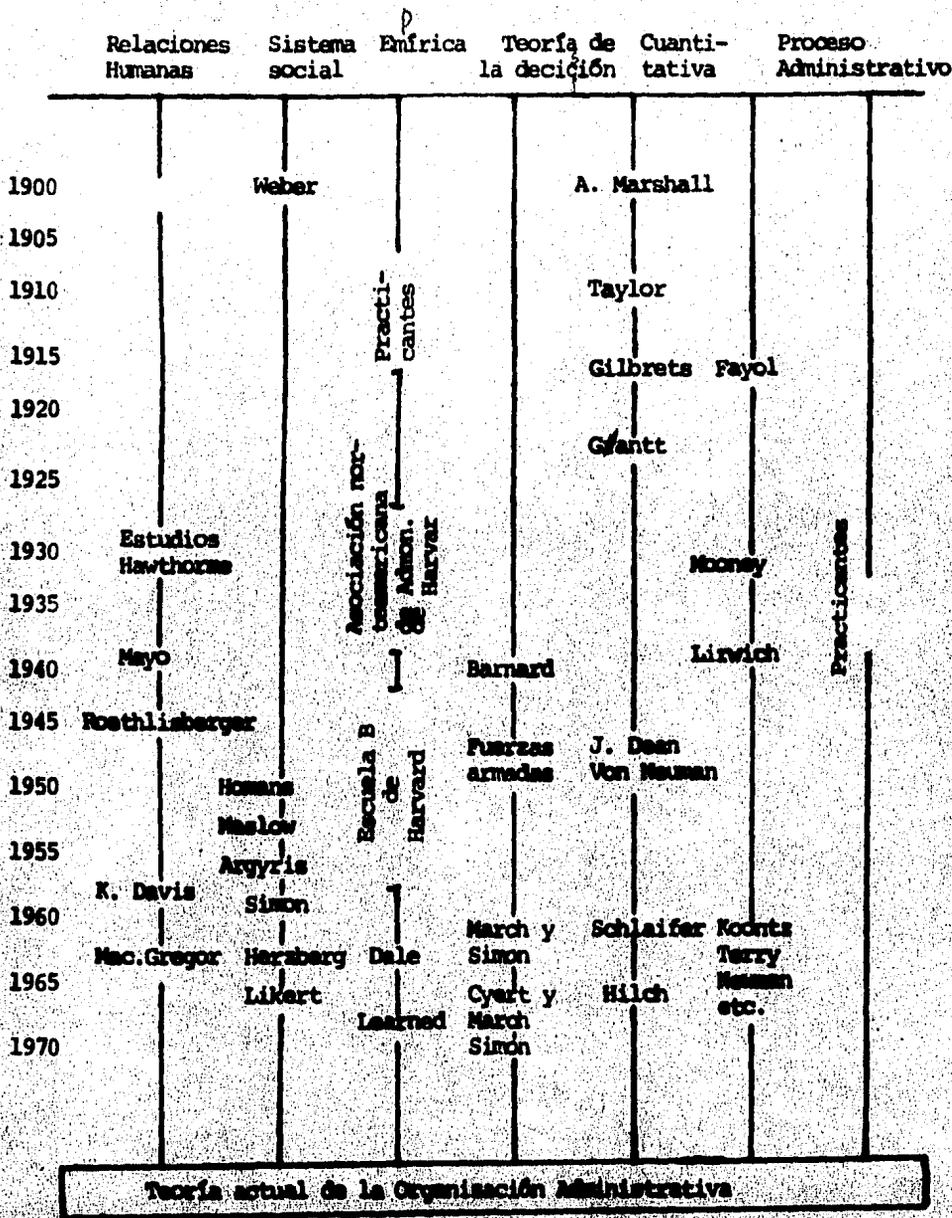


Figura 2 Desarrollo de la Teoría de la Organización y la Administración.  
 Fuente: Sistema de información basado en computadoras para la administración moderna.  
 MURDICK y ROSS.

Cabe hacer mención generalizando los distintos criterios de las escuelas administrativas:

a) La Escuela de Comportamiento;

Los partidarios de esta escuela pueden dividirse del siguiente modo:

- 1) El grupo del comportamiento humano y
- 2) El grupo de sistemas sociales.

El primero se basa en la idea de que la administración consiste en hacer las cosas por conducto de la gente, y por lo tanto, para que el gerente tenga éxito debe comprender las Relaciones Humanas, el caudillaje y los demás enfoques de la ciencia del comportamiento que describen las relaciones interpersonales entre la gente. Se considera como el componente importante de la Administración y el estudio se dedica a determinar cómo puede obtenerse una mayor productividad y una mayor motivación mediante la utilización de buenas relaciones humanas.

Y el segundo, el grupo de sistemas sociales, está estrechamente relacionado con el de comportamiento humano, pero difiere de éste en que considera la administración como un sistema social, un método de relaciones culturales recíprocas.

b) La Escuela Empírica;

El método administrativo empírico, que a veces se llama enfoque de la experiencia o de la costumbre, trata de analizar la administración mediante el estudio de la experiencia.

c) Escuela de la Teoría de decisiones;

La toma de decisiones es la tarea más importante de los gerentes y muchos eruditos creen que la toma de decisiones, así como el proceso que lleva a ella, explican la mayor parte de los que -- realizan o hacen los ejecutivos.

d) La Escuela Cuantitativa;

El enfoque cuantitativo para la solución de problemas administrativos, llamado a veces Escuela-Matemática, incluye a los practicantes y eruditos que tratan de describir la administración en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos medibles, con la esperanza de que al final puedan cuantificarse las variables de la situación de solución de problemas, y relacionarse en una ecuación de tal modo que resulte una solución cuantitativa. A este respecto la escuela se ocupa principalmente de la toma de decisiones y del análisis de sistemas.

e) La Escuela del Proceso Administrativo;

El enfoque más conocido es el que se llama Escuela de Procesos, que define lo que hacen los gerentes. Esa Escuela a la que frecuentemente se llama tradicional, universalista o funcional para administración, tiene su origen en los escritos de Henry Fayol.

La Escuela del proceso administrativo - considera que el trabajo de los gerentes es universal, a parte del tipo de organización o del nivel que tengan en la misma.

El estimulante libro Administración por resultados, de Edward Schleh dio lugar a un interés considerable sobre objetivos. El sugirió que "los objetivos administrativos establecen el cumplimiento específico de tiempo, de modo que el trabajo de todo el grupo administrativo se mezcle sólidamente en un momento particular en el tiempo" y que Los objetivos deberían establecerse para todo el personal en línea descendiente hasta llegar a cada capataz y cada vendedor y además, al personal de asesoría, como contadores, ingenieros industriales, químicos, etc. - Schleh recomendó que la delegación fuese por resultados -- esperados y que las evaluaciones estuviesen ligadas a la misma norma.

Individualizar las contribuciones básicas de Drucker, General Electric, Mc. Gregor y Scheleh - puede ser injusto para con muchos predecesores y sucesores. Henry Fayol subrayó la importancia de los objetivos; Lyndall Urwich basó gran parte de sus escritos sobre administración en el cumplimiento de los objetivos, y Chester Barnard hizo el propósito el rasgo distintivo de las organizaciones formales; todos estos escritores y muchos más de los llamados clásicos, contribuyeron a dichos avances mucho antes de 1954. Sin embargo, gran parte de interés primario sobre objetivos y administración por objetivos en los muchos libros y artículos publicados en la década de los sesentas, y buena parte de la práctica de entonces y de hoy, han mermando en refinar el concepto en términos de la red de objetivos cuantificables que requiere.

Es cierto que el interés por desarrollar un sistema más objetivo y orientado hacia el desempeño de valorar a los administradores dio mayor ímpetu al crecimiento moderno de toda la administración por objetivos. Conforme el interés en las evaluaciones cambia de la personalidad al desempeño, y la búsqueda de la objetividad en la evaluación aumenta, es natural y normal que se deban haber realizado intentos para desarrollar objetivos cuantificables a todo lo largo de la estructura empresarial. En algunas empresas la administración por objetivos se ha convertido en todo un sistema y filosofía de adminis

trar. (2)

## 1.2. Concepto de Administración.

Se considera primordial que antes de adentrar en el tema de Administración por objetivos se analicen algunos términos o conceptos, con el propósito de que este trabajo pueda ser comprendido por el mismo recurso humano, profesional o no profesional.

Analizaremos el término de "Administración" y daremos varias definiciones de diferentes autores:

**G.P. TERRY.-** "Administar" consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

**HENRY FAYOL.-** "Administar" es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

**WILLIAM NEWMAN.-** "Administar" es la guía, encauzamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

**AGUSTIN REYES PONCE.-** "Administración" es el conjunto sistemático de reglas (que sirven), para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo social.

KOONTZ y O'DONNELL.- "Administración" es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos está fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

JOSE A. FERNANDEZ ARENA.- "Administración es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del proceso administrativo.

### 1.3 Objeto de la Administración.

El objeto sobre el que recae la administración es la sociedad, ya que inicialmente el hombre se agrupa en sociedad principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí mismo (solo).

"La administración se da necesariamente en un organismo social. Por lo que, quien realiza una función por sí mismo no merece ser llamado 'administrador'; pero cuando delega en otras determinadas funciones, siempre que éstas se realicen en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que realizan los demás, recibe el nombre de 'administrador'. (3)

---

(3) REYES PONCE, AGUSTIN., Administración de Empresas. p. 17

Cabe hacer mención de "Los Sistemas de Información Basados en Computadoras para la Toma de Decisiones". El número de sistemas de Computadoras instaladas se acelera rápidamente, pero su ejemplo para el automatismo de la información para la toma de decisiones casi no se ha aprovechado todavía. Podemos identificar dos tipos de sistemas para la toma de decisiones:

- a) El sistema automatizado,
- b) El de información de decisiones.

a) El sistema automatizado.

Utiliza a la ciencia administrativa en el diseño de reglas de decisión, para tomar decisiones que son exclusivamente automatizadas, de las que son ejemplo numerosas aplicaciones de documentos y de oficina que se usan actualmente, además de otras aplicaciones de operación tales como control de producción.

b) Los sistemas de información de decisiones.

Proporcionan información a los tomadores de decisiones en una interacción de hombre y máquina. La modulación y la simulación proporcionan las mayores posibilidades en esa zona.

Los límites de las decisiones apoyadas por las computadoras han avanzado por un poco hacia la programación de otras decisiones más complejas; la gran mayo-

ría de las aplicaciones sigue haciéndose esencialmente en las zonas de oficina.

El objetivo principal de dos sistemas basados en computadoras para la toma de decisiones, es la integración de las funciones, recursos y niveles administrativos de la organización. Una parte importante de la obtención de esa integración, consiste en el diseño de un plan - maestro con un método predeterminado de clasificaciones de sistemas.

Podemos llegar a la conclusión de que la administración es indudablemente un arte, y que la aplicación artística de los conocimientos seguirá siendo tal vez la mayor pericia de un gerente.

El grado de adelanto del progreso hacia la profesionalización dependerá de la adopción del enfoque científico o de sistemas para la administración, así como la teoría de la organización de la aclaración de los fines del negocio, del grado en que los gerentes y las -- organizaciones participen en los sistemas de los que forman parte, y de la conveniencia del profesionalismo entre los gerentes.

## **CAPITULO II**

### **LA EMPRESA**

## 2.1. Concepto de Empresa.

"Es uno de los conceptos más difíciles, cuya explicación aún no está terminada, por encontrarse en plena evolución." (4)

Como se afirma en el capítulo anterior, todo organismo social necesita de la administración, por lo que es necesario dar una mayor y mejor explicación de la empresa, ya que es el objetivo principal de este estudio.

### 2.1.1. Definiciones Varias.

"Una empresa puede considerarse como una unidad económica-social. En la cual se conjugan recursos - materiales, humanos y técnicos, que mediante una administración acertada se canaliza hacia la consecución de los objetivos para la cual fue creada. Los objetivos se refieren principalmente al beneficio de las partes integradas en la propia empresa: inversionista, personal de la empresa, público y Estado". (5)

Se define a la empresa desde el punto económico como: "La unidad en la cual se desarrolla el proceso productivo" y los "elementos" fundamentales de su actividad son: los factores productivos que en ella se utilizan, el producto que resulta de tal utilización y la --

(4) REYES PONCE, AGUSTIN., Op. Cit. p. 69

(5) MARTINEZ VILLEGAS., El contador público y la auditoría.

renta, es decir, la diferencia entre el valor del producto (ingreso) y el de los factores (costo) (6)

Se considera a la empresa como el cuarto factor de la producción; así tenemos la clasificación de factores:

- a) Recursos Naturales. Materia prima etc.
- b) El trabajo. (sea de carácter manual o intelectual).
- c) El capital. Considerado desde el punto de vista real, es decir, bajo la forma de maquinaria, - medios de transporte, etc.
- d) Empresa. (Que anteriormente ya fue definida).

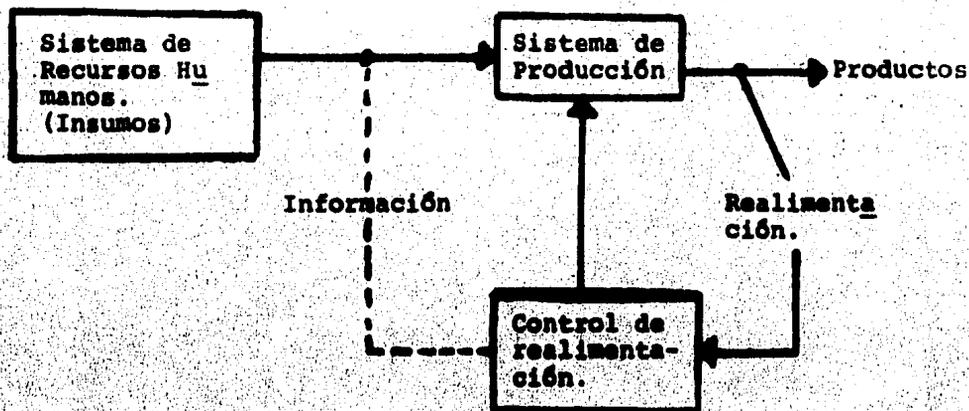
Los factores realizan una coordinación en el ámbito de las operaciones de la empresa; mediante procedimientos y normas, en el establecimiento de objetivos y sus logros a corto plazo.

El elemento humano, tan vital hoy en día, como en cualquier época de la historia, es lo que verdaderamente da vida a un sistema empresarial es por decirlo así, el factor dominante de producción, tal como se indica en la figura 3 (interrelación de los sistemas). "Producción Recursos Humanos".

---

(6) Diccionario de Economía Política.

FIGURA 3 "INTERRELACION DE LOS SISTEMAS"  
 Fuente: Administración de los Sistemas de Producción  
 VELAZQUEZ MASTRETTA GUSTAVO.



Visto así, el sistema de producción recibe información de los insumos para constituir una eficiencia - que debe estar basada en la efectiva planeación y control de los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas que forman parte de la administración de personal.

Los factores humanos son de primordial importancia tanto para la administración como para el trabajador. La dirección competente, la adecuada selección de personal y la asignación adecuada del trabajo; la creación de condiciones de trabajo satisfactorias; el reconocimiento de las actitudes, necesidades y ambiciones humanas; el diestro manejo de los intereses comunes o en conflicto, todos los elementos de las relaciones humanas que promueven la eficiencia, el espíritu de cooperación, la lealtad, para el éxito

en la dirección de una empresa.

El principal centro de interés del empresario se ha desplazado desde la revisión de costos al incremento del valor.

La clave de este importante desarrollo estriba en la palabra valor. El valor es para el gusto del consumidor lo que la belleza para la mirada del que contempla. La función del valor es el objetivo fundamental que todas las empresas y por consiguiente, de toda producción. Al sector de comercialización le incumbe la labor continuada de intentar constantemente definir el valor en todas sus manifestaciones y en todos los sectores del mercado; precisamente por esa función es por lo que la labor de comercialización actúa e incide en la eficiencia de la producción. "Interrelación de los sistemas de producción-mercado". Figura 4

INTERRELACION PRODUCCION-MERCADO

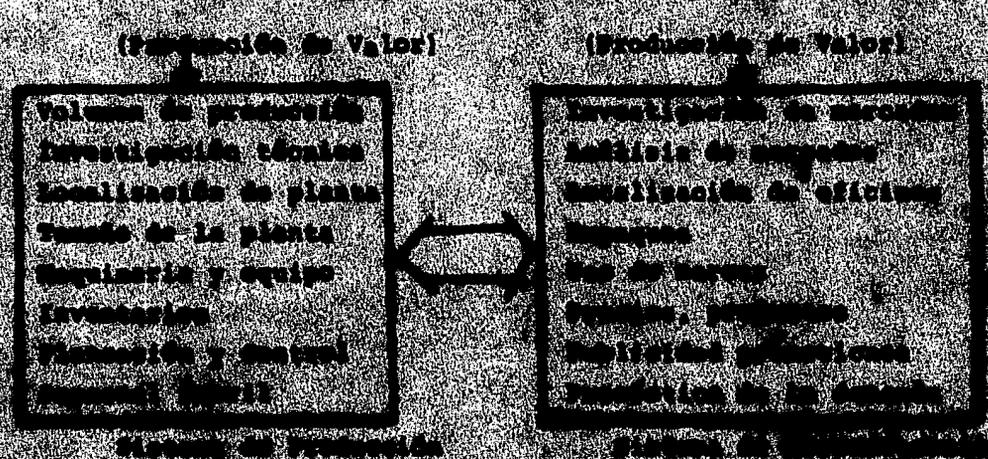
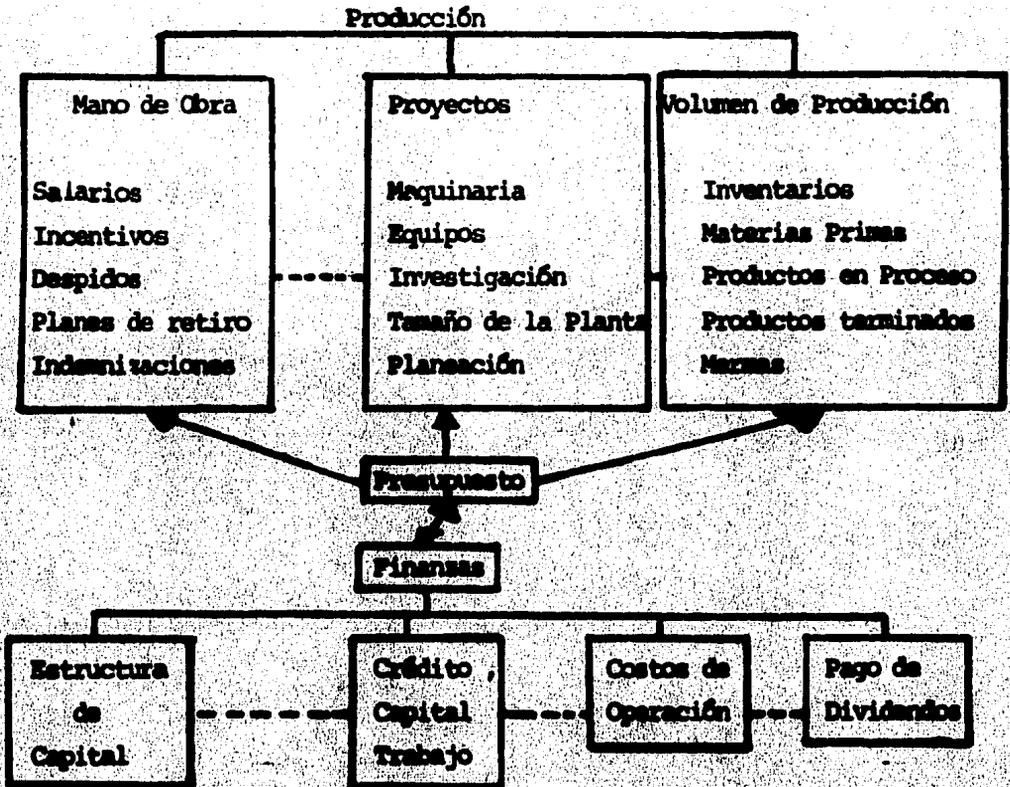


Figura 4: Interrelación de los sistemas de Producción y Mercado

Una interrelación muy general entre los sistemas "Producción" "Finanzas" aparecen en la Figura 5.



Fuente: Administración de los Sistemas de Producción  
VELÁSQUEZ MASTRETTA GUSTAVO

Como puede apreciarse en la figura 5, los presupuestos del sistema financiero asignan fondos al sistema de producción para cubrir sus gastos. El presupuesto en términos de producción está basado en un pronóstico acordado de desempeño y costo, calculado que toma en cuenta los requisitos varios y los medios disponibles para el logro de los resultados preestablecidos.

Sin embargo, un presupuesto completo - para una empresa mediana o grande es complicado. Ninguna tabulación sencilla de una página podría incluir todos - los detalles. Un presupuesto maestro para producción, - visto esencialmente como un resumen general, indicaría las cuotas o gastos para las divisiones del sistema de - producción.

"Es sumamente importante que el sistema financiero, a través de su sistema de control, mantenga informado oportunamente al sistema de producción del estado de los gastos respecto a los presupuestos que cubre este sistema." (8)

Al iniciar o crearse una empresa, se - está creando un ente para cubrir una necesidad existente, poniendo en juego un mecanismo que desde el punto de vista económico, pretende lograr el máximo de utilidades, lo cual: la producción de bienes y servicios, disponer de - los medios adecuados para realizar las ventas de lo que se produce, contar con el financiamiento necesario para que no se detenga el flujo normal de las operaciones de la empresa y reclutar el personal adecuado en cuanto a - la cantidad y capacidad que la empresa solicite. Por lo que la finalidad o logros de la empresa, es ofrecer ser - vicios a los consumidores y público en general.

---

(8) VELAZQUEZ MASTRETTA, GUSTAVO. Administración de los sistemas de producción. p. 95

Así encontramos que la empresa es el -  
conjunto de recursos y que se clasifican en:

- a) Recursos Humanos.
- b) Recursos Materiales y
- c) Recursos Técnicos.

a) Recursos Humanos.

El Recurso Humano, considerado como el-  
más importante de la empresa, incluye a todo el personal:  
directivos, empleados y obreros. Casi en todas las deci-  
siones administrativas de la empresa se encuentra presen-  
te este elemento.

b) Recursos Materiales.

Consistente en cosas tangibles; maquina-  
ria, equipos, terrenos, edificios, instalaciones, materias  
primas, productos y dinero. Algunos de estos recursos son  
duraderos durante un período considerable en el cual pres-  
tan su servicio y otros son consumidos rápidamente y com-  
pletamente en el proceso de producción.

Estos recursos la empresa los compra --  
(adquisición), arrienda, produce, les da el uso que se con-  
sidera en la misma o los vende.

c) Recursos Técnicos.

Los resultados que rinden los dos recur-  
sos anteriormente descritos estan en función de la forma o  
modo de cómo se utilicen, ya que recursos similares pueden

rendir resultados diferentes; estos procedimientos los -  
señala la técnica, y de la utilización de la técnica que  
se aplique dependerá en alto grado, la trayectoria de la-  
empresa de que se trate.

"Desde el punto de vista Jurídico se -  
considera a la empresa, como una organización dotada de-  
personalidad jurídica para efectuar actos de Derecho".(9)

### 2.1.2. Evolución de la Empresa.

Se presenta un breve resumen de la evo-  
lución que ha experimentado la empresa, una vez que se ha  
dado el concepto de la misma.

Se inicia describiendo la evolución de  
la empresa; desde el origen del hombre, ha existido la ne-  
cesidad de producir bienes y servicios con la finalidad de  
satisfacer las exigencias de alimentación, habilitación,-  
vestido, etc., lo que trae como consecuencia la relación-  
entre patrón y trabajador.

Patrón.- Dueño de los medios de producción.

Obrero.- Trabajador al servicio del patrón.

### Relaciones Obrero y Patrón.

La primera etapa se conoce con el nombre

---

(9) Apuntes de Derecho Fiscal. F.C.A.

de "Esclavitud", en la cual el obrero es considerado como propiedad del patrón careciendo de todo tipo de derechos. En esta etapa los objetivos fundamentales o primordiales son la satisfacción de las necesidades del patrón, por lo que el esclavo trabaja únicamente con el objeto de no ser castigado por el patrón.

La Segunda Etapa la del Feudalismo, se caracteriza por su modo de producción a base de siervos, que son trabajadores del campo y artesanos, quienes laboran en las ciudades. En esta etapa se permiten desarrollar ciertas fuerzas productivas que en la etapa de la esclavitud no se consideran.

En la "servidumbre" se trabaja para el señor feudal a cambio de protección que éste brinda en contra de invasiones por parte de los normandos que en aquellos tiempos se dan, atemorizando a la población.

En esta época se incrementa la producción de mercancías, la cual se perfecciona y extiende en forma considerable, como consecuencia de la diversificación de los oficios en las aldeas, las que pronto se convierten en ciudades con poblaciones numerosas.

Los artesanos, en cambio, habitan y trabajan en las ciudades; se agrupan en "gremios y cofradías" de acuerdo con los diferentes oficios o especialidades a que se dedican con el objeto de mantener en secreto de

los extraños las normas de calidad, la disciplina del trabajo o los precios de las materias primas y de los productos elaborados. En esta etapa la forma de aprendizaje es muy lenta y estricta, hay aprendices, oficiales y maestros. En estas organizaciones se puede mantener la cuenta con la competencia, mientras la economía es de autoconsumo casi natural: pero cuando logra identificarse, la competencia se acrecienta; esto trae como consecuencia que los maestros se conviertan en empresarios y los subordinados en obreros asalariados de la empresa.

Durante esta época, en la mayoría de las empresas su organización es muy rudimentaria, y así existen muchas anomalías en virtud de la falta de reglamentación (normas y procedimientos, etc.).

Numerosa cantidad de maestros, empobrecidos paulatinamente, son absorbidos por los ricos mayoristas. Así, los artesanos trabajan ahora en el taller del capitalista en donde resultados ofrecidos revelan que unos ejecutan mejor un determinado trabajo que otros, lo que da como resultado que sea más ventajoso cambiar a cada uno, concretamente, en la parte de trabajo para la que demuestre mayor destreza.

Así va implantándose el sistema de la división del trabajo en las empresas que cuentan con personal numeroso o suficiente para la aplicación del mismo.

Mediante estos procedimientos, las empresas se ven en la necesidad de expandirse y tratar de organizarse en una forma más adecuada para el control del personal y de los intereses de la compañía, surgiendo así métodos científicos, tecnológicos, económicos y legales.

Cabe hacer mención de la "Revolución Industrial"; serie de acontecimientos que se suceden principalmente entre los años 1760 a 1830, aunque ello no circunscribe el fenómeno a estas fechas estrictamente. El lugar donde acontecen es Inglaterra, en primer término, y posteriormente Alemania, Francia, los Estados Unidos y otros países de Europa Occidental.

Se ha definido esta época como lo que marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo, por la fuerza de la máquina. Sin embargo, las repercusiones no sólo son de carácter industrial, sino que tienen toda una importancia social, económica, intelectual, técnica y política. De ahí que autores como Ashton señalen que el término "Revolución Industrial" no es del todo acertado ya que "Revolución" implica un cambio repentino que no caracteriza a este fenómeno, y el aspecto industrial es absolutamente desbordado, como señalamos anteriormente. (10)

El principio del siglo XX se caracteriza porque en la empresa aparecen el trabajo en serie, especia-

(10) RÍOS SELAY A., y PANIAGUA, A., Orígenes y perspectivas de la Administración. p. 35

lizados y masivo, que reúne a muchas personas en un solo recinto para la realización del trabajo.

A partir de esta época, el desarrollo de la empresa ocasiona el resurgimiento de problemas técnicos y administrativos, por lo que surge la necesidad de contar con personal especializado, encargado de afrontar dichos problemas de organización y contar con una administración competente, ya que el éxito de la empresa para el logro de sus objetivos, depende y consiste en la capacidad para encauzar las aptitudes y energías del recurso humano.

En la actualidad la empresa, como se definió anteriormente, es un organismo social en el cual se conjugan recursos materiales, técnicos y humanos, siendo éstos últimos los de mayor importancia y a los que la empresa debe dedicar especial atención para que exista un ambiente de éxito para el logro de los objetivos.

## 2.2. Clasificación de Empresa.

Existen y se pueden dar varias clasificaciones de la empresa, dependiendo del punto de vista y enfoque que se quiera dar a la misma.

A continuación se ofrecen las diferentes clasificaciones:

Desde el punto de vista de su función

en:

- a) Empresas privadas.
- b) Empresas públicas.

Desde el punto de vista Jurídico:

- a) Empresa Individual.
- b) Empresa Colectiva.

Desde el punto de vista de las actividades que realiza:

Primario: a) Agropecuaria

b) Extractiva

Secundario: a) Industrial

b) Manufacturera

Terciario: a) Comercial

- Comisionistas

- Mayoristas

- Detallistas

- De servicios

- Personales

- Auxiliares de la industria y el Comercio.

Desde el punto de vista de su tamaño:

- Empresas Grandes
- Empresas Medianas

- Empresas Pequeñas. (11)

Para la realización del presente trabajo es considerable el último modelo de clasificación, para dar el enfoque al área correspondiente; para ello describe el capital social ofreciendo la siguiente clasificación:

- Empresas Grandes.- El capital social asciende a más de 30 millones de pesos.
- Empresas Medianas.- El capital social asciende de 5 a 30 millones de pesos.
- Empresas Pequeñas.- El capital social es menor de 5 millones de pesos.

2.3. La empresa y la necesidad de adoptar nuevas técnicas.

En la actualidad, el fenómeno del creciente desarrollo científico y técnico trae consigo un constante cambio en las necesidades del hombre, que se tornan cada vez más exigentes de bienes y servicios, con nuevas características que proporcionen mayor satisfacción y más comodidad; para esto la empresa tiene que reconocer que la base de su continuidad y crecimiento reside en la constante investigación y desarrollo de nuevas técnicas de administración.

Ahora bien, el desarrollo de nuevas - técnicas administrativas y el mejoramiento de las ya existentes, presentan distintos inconvenientes, que son:

- Ambos requieren de fuertes inversiones de dinero, y fundamentalmente de tiempo.
- Existe el peligro de que, una vez que se ha desarrollado una nueva técnica, ésta no funcione por no ser aplicable a la empresa.

#### 2.4. El Licenciado en Administración y la Empresa.

El planteamiento que se hace en el capítulo anterior trae implícita la necesidad de contar con personal especializado en el estudio de las técnicas administrativas que pueda garantizar el máximo funcionamiento de las mismas; lo más adecuado sería solicitar el asesoramiento de personas competentes y especializadas en estas áreas, y lo más lógico, a nuestro juicio, sería acudir a un Licenciado en Administración, ya que su preparación es la que corresponde a un coordinador. No es un experto en producción, en comercialización, en finanzas o en relaciones humanas, pero sí cuenta con los conocimientos necesarios y suficientes de cada una de las áreas, para lograr comprender a los especialistas y unir las ac-

tividades de los diferentes campos de acción de una empresa, logrando sus objetivos sin el desequilibrio que puede ocasionar una preparación limitada en alguna especialidad de las operaciones de unidad administrativa.

Sin embargo, la complejidad paulatina de los problemas administrativos y su solución, hoy en día en la empresa reclaman de quienes los enfrentan una preparación académica mayor.

En consecuencia, el Licenciado en Administración cubre satisfactoriamente una necesidad en nuestro medio; su actividad profesional independiente puede desarrollarla sirviendo en el sector privado y en el sector público; ya sea en empresas particulares, en organismos públicos y en dependencias del gobierno federal, Estatal o Municipal; en la enseñanza de las disciplinas que domine, en la investigación tecnológica de la empresa.

Al realizar este trabajo, se pretende señalar la necesidad bastante evidente; la adopción de la administración científica, por parte de la empresa de todo tipo (en el capítulo anterior se describen diferentes clasificaciones) con el objeto de mejorar sus sistemas y procedimientos, y en caso de ser necesario, cambiarlos por otros que satisfagan sus necesidades y resuelvan sus problemas.

## **CAPITULO III**

### **OBJETIVOS**

### 3.1 Definición de Objetivos.

En este capítulo se procederá al análisis de la palabra "Objetivo" se presentarán varias definiciones, ya que el presente trabajo es referente a la -- administración por objetivos.

Según el maestro Agustín Reyes Ponce, -- la palabra "objetivo" implica la idea de algo hacia lo -- cual se lanzan o dirigen nuestras acciones; suele conocerse con el nombre de meta.

Para G.P. Terry, "un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo."

La definición de la realización de este trabajo: "un objetivo significa el resultado o fin que se pretende alcanzar en un plazo determinado mediante la realización de ciertas actividades."

Se considera que con las definiciones -- anteriormente descritas queda entendido el significado de la palabra "Objetivo" y su clasificación es como a continuación se describe en puntos posteriores.

### 3.2. Requisitos para una Fijación de -- Objetivos.

No debe olvidarse que los objetivos, "son lo que se desea"; que son dinámicos, que son relativos, que se refieren al futuro y constituyen un prospecto, por lo que su alcance no puede ser exacto y perfecto.

- Los objetivos deben ser precisos, claros y cortos en su redacción.
- Deben representar resultados finales hacia los cuales se pretende llegar; debe asegurarse de que no se están confundiendo las metas con los medios. Existen hechos y situaciones que sólo son instrumentos para alcanzar determinados fines. Por ejemplo, un procedimiento o sistema de trabajo, no es un objetivo, sino un medio para lograr un trabajo eficiente (objetivo).
- Deben ser factibles y capaces de realizarse dentro del período fijado. No tiene sentido planear objetivos inalcanzables ya que además de su imposibilidad, producen reacciones de frustración y ésta es un aspecto negativo inoperable.
- Se debe asegurar de que exista una forma de medir los objetivos (tiempo que sea posible) pero no debe omitirse objetivos importantes por no poder aplicar su medición.

- Representa un esfuerzo el poder lograrlos; igualmente son un reto para la dirección.
- Para lograr los objetivos, se debe asegurar de que se cuenta con los recursos suficientes.
- Deben ser flexibles, tanto en el nivel de ejecución como en los resultados fijados, y pueden y deben modificarse cuando las circunstancias lo ameriten y lo exijan.
- Debe definirse el objetivo en función de datos verificables concretos y precisos. Eliminar al máximo los datos teóricos, abstractos y ambiguos.
- Los objetivos deben jerarquizarse de acuerdo con su importancia.
- Se tiene que establecer un programa de recolección de información para evaluar el encauzamiento que se le está dando a los recursos, a los esfuerzos para lograr los objetivos, para que, de ser necesario, se hagan las modificaciones y ajustes convenientes.

Para lograr resultados satisfactorios en la empresa, es recomendable observar todas y cada una de estas reglas y también la importancia de optar por la clasificación de objetivos de acuerdo a los fines del organismo de que se trate y que lo solicite.

### 3.3. Clasificación de Objetivos.

Es conveniente dar una clasificación de objetivos para que así exista una forma adecuada y un orden correcto en su fijación dentro de la empresa.

En toda organización se tienen objetivos por lograr, ya que el establecimiento de los mismos constituye una forma fundamental de la planeación en el proceso administrativo. Sin embargo, el establecimiento claro y preciso de los objetivos de una empresa no es tan sencillo, ya que algunas veces se confunden los medios con los fines y esto distorsiona con frecuencia la dirección de los esfuerzos.

La clasificación de objetivos se describe a continuación:

- a) Desde el punto de vista "Tiempo";
  - Objetivos a corto plazo.- Cuando su realización no pase de un año.
  - Objetivos a largo plazo.- Cuando su realización pasa de un año.
- b) Desde el punto de vista de su importancia;
  - Objetivos Primarios.- Cuando el objetivo es de vital importancia.

- **Objetivos Secundarios.**- Cuando el objetivo - está subordinado en importancia al anterior.

c) **Otra Clasificación:**

- **Objetivos Generales.**- Cuando el objetivo abarca a la empresa en su conjunto, como un todo.
- **Objetivos Particulares.**- Aquéllos que se desean alcanzar en un puesto, área o trabajo de terminado.

A nuestro juicio esta última clasificación es considerada de mayor importancia que las anteriores para la realización del trabajo de administración general; los objetivos particulares deben estar condicionados a los objetivos generales de la empresa.

### 3.4. Los objetivos y su Importancia en la Empresa.

Philip Kotler señalaba que los objetivos tienen una importancia capital para las empresas por las siguientes razones que se describen: (12)

---

(12) KOTLER, PHILIP., Dirección de Mercadotecnia.

- Proporcionan los criterios finales para la resolución de decisiones difíciles de la empresa.
- Dan congruencia y continuidad a la toma de decisiones descentralizada por los funcionarios ejecutivos de la empresa.
- Constituye la base para la planeación a largo plazo.
- Ofrecen a los empleados un sentido de finalidad que hace que vean su labor más meritoria.

Suele ser común observar en la práctica que los objetivos perseguidos por un grupo, o son desconocidos, o mal interpretados la mayoría de las veces.

Se considera necesario mencionar que los objetivos de una empresa determinan los deberes y responsabilidades que deben ser desarrollados en un plazo dado, por lo que es de suma importancia fijarlos con precaución y por escrito.

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva; ellos dan la razón de ser de la empresa. (13)

Para lograr sus objetivos con eficiencia, la empresa existe y vive.

Harold Koontz y Ciril O'Donnell, señalan la acentuación reciente de la importancia de la Administración por objetivos en la empresa; (14) y mencionan que - uno de los más interesantes avances que han surgido en el escenario administrativo en la última década son los programas de administración por objetivos o resultados. A pesar de lo básico que son los objetivos para la planeación y para toda la administración, uno de los fenómenos más notables de la historia de la humanidad ha sido que, sólo en años recientes, algunos administradores han llegado a darse cuenta de la sencilla verdad de que si los objetivos han de ser realizables, deben de ser claros y poderse comprobar por aquéllos que los persiguen.

Nadie puede cumplir una meta ambigua. - La gente debe saber cuáles son sus metas, qué acciones contribuyen al logro de éstas y cuando han sido logradas. A pesar de lo básico que es elaborar y cumplir metas cuantificables, en la práctica resulta muy difícil. Muy pocos administradores que hablan de la administración por objetivos realmente la aplican en la práctica de manera eficaz, y es aún bastante raro encontrar que se trate de aplicar a una operación no comercial.

No es estrictamente exacto identificar a alguna persona como el creador de un enfoque que subra

(14) KOONTZ y O'DONNELL. Curso de administración moderna. p. 178

ye los objetivos, porque el sentido común nos indica que, durante muchos siglos, los grupos y los individuos han esperado alcanzar algún resultado final, sin embargo, ha habido ciertos individuos que durante mucho tiempo, han hecho incapié en la administración por objetivos y, al hacerlo, han dado lugar al ímpetu necesario para que se desarrolle como sistema.

Uno de éstos es Peter Drucker. En 1954, actuó como capitalizador al acentuar el hecho de que "los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten directa y vitalmente a la supervivencia y prosperidad del negocio" y "la acción que se espera del administrador debe derivarse de los objetivos de la organización y sus resultados deben medirse por la contribución al éxito de la empresa"; esto a su vez, requiere de la "administración por objetivos" y del "control por autocontrol".

Al mismo tiempo, si no realmente antes de Drucker, la compañía General Electric describió los elementos de la administración por objetivos en su extensa planeación para reorganizarse en 1954. La compañía señaló lo siguiente: -- "La descentralización de la toma de decisiones administrativas requiere que las metas y las mediciones objetivas del progreso hacia esas metas sustituyan a las apreciaciones -- subjetivas y a la supervisión personal. A través de un -- programa de medidas objetivas, los administradores estarán

en condiciones de dirigir su atención hacia las cuestiones importantes, las tendencias y el futuro. Por tanto, cuanto más capaces seamos de desarrollar medidas firmes y objetivas del desempeño del negocio, nuestra filosofía de descentralizar la autoridad y la responsabilidad se -hará más efectiva". (15)

La compañía implantó esta filosofía de evaluación identificando áreas de resultados clave y llevando a cabo una considerable investigación sobre su medición. Sin embargo, no hay evidencia de que haya sido realmente puesta en marcha mediante un programa para evaluar el desempeño con base en objetivos cuantificables como se conoce hoy. No obstante, el informe refleja un enfoque pionero del problema.

Douglas Mc. Gregor, en sus escritos de 1957 del mismo modo observó que evaluar con base a objetivos era - un medio para realizar la evaluación en forma constructiva y de poner el acento donde debe de ponerse; es decir, sobre el desempeño más que sobre la personalidad. Su -- prinvipal ventaja, según Mc. Gregor, era que estimularía el desarrollo de los subordinados y les proporcionaría un medio para una mayor motivación.

---

(15) MOUNTS y O'DONELL. Curso de administración moderna. p. 179

**CAPITULO IV**

**LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

Los diferentes conceptos de la administración por objetivos se fundan en la teoría "Y", descrita por Douglas Mc Gregor, en contraposición a lo que él - denomina teoría "X", en que supone se basa la Administración tradicional. El autor indica que muchas de las políticas gerenciales actuales o sea, lo que él engloba en la teoría "X", no aprovechan lo mejor del hombre y, más aún, están en contra de la naturaleza humana de los recursos.

#### 4.1. Antecedentes Generales.

La dirección se enfrenta a uno de los principales problemas, que radica en predecir la conducta del elemento humano para ajustarla al logro de los fines de la empresa. Es necesaria la existencia de estudios que ofrezcan resultados satisfactorios sobre los recursos en el ejercicio de las diferentes operaciones.

Así se confirma que el punto de vista tradicional sobre la tarea que tiene el administrador en adoptar y ajustar los recursos humanos a las necesidades de organización de la empresa, se fundamenta en el estudio de Mc Gregor.

#### 4.1.1 Teoría "X" y Teoría "Y" de Mc. Gregor.

##### - Teoría "X"

En la administración tradicional o teoría "X", Mc. Gregor señala en primer lugar que detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humana. Considera que quienes -- adoptan la postura que él identifica como teoría "X" aceptan implícitamente los principios básicos que a continuación se describen:

- a) El ser humano rechaza en forma natural el trabajo y lo evitará siempre que pueda. La administración es responsable de organizar los elementos productivos de la empresa; dinero, materiales, equipo, personas. Y de encaminarlos hacia un fin económico.
- b) El ser humano es perezoso y quiere trabajar tan poco como sea posible. Hay que dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones y modificar su conducta para adecuarla a las necesidades de la organización.
- c) El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, no quiere tener responsabilidad; su ambición es limitada y desea sobre todas las cosas, su seguridad.
- d) Es por naturaleza resistente a los cambios y a

cambiar.

- e) Es innatamente egocéntrico, indiferente a las necesidades de la organización.
- f) Es simple, no muy brillante, el clásico -- incauto, víctima de charlatanes.

El aspecto humano de la empresa económica de hoy en día está normado por principios y creencias. La estructura de la organización tradicional y la política directiva, sus prácticas y programas, reflejan estos -- procedimientos. Para llevar a cabo su tarea con estas -- ideas como guías, la dirección de la empresa establece -- las posibilidades que describimos a continuación.

- La dirección puede ser dura o fuerte. Los métodos para dirigir la conducta implican coacción, amenaza, controles estrictos sobre la conducta, - supervisión muy estrecha.
- La dirección puede ser suave o débil. Los métodos suaves para dirigir la conducta se caracterizán por las demandas de la gente y pretenden con seguir la armonía para que el personal sea dócil y acepte la dirección.

Hay ciertas dificultades en ser duro. -

Estimula la fuerza de resistencia; restricción de la producción, sindicalismo. Este método de acercamiento por poder (por la fuerza) es especialmente durante la época de auge en una empresa.

En la actualidad la dirección debe ser firme pero justa. Esto es un intento de aprovechar las ventajas del método duro como del método suave en la empresa.

Ya que hemos descrito en términos generales la teoría "X" (administración tradicional), continuaremos con la teoría "Y", misma que ha revolucionado el manejo administrativo de las empresas, bajo una nueva visión que concede a las personas una mayor participación en las funciones administrativas.

#### - Teoría "Y"

La teoría "Y" es un proceso que incluye el crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, promover el crecimiento y ofrecer orientación. Es recomendable recordar que la aplicación de una teoría es siempre lenta; generalmente se progresa poco a poco; - Algunas ideas nuevas que son completamente consistentes con la teoría "Y" se están aplicando actualmente con éxito en las organizaciones.

Estos son algunos métodos de liberar a la gente del control demasiado estricto de la teoría tradicional. Esto se logra dándole un cierto grado de libertad y depender de sus propias actividades, de asumir responsabilidades, y algo de gran importancia: de satisfacer sus necesidades.

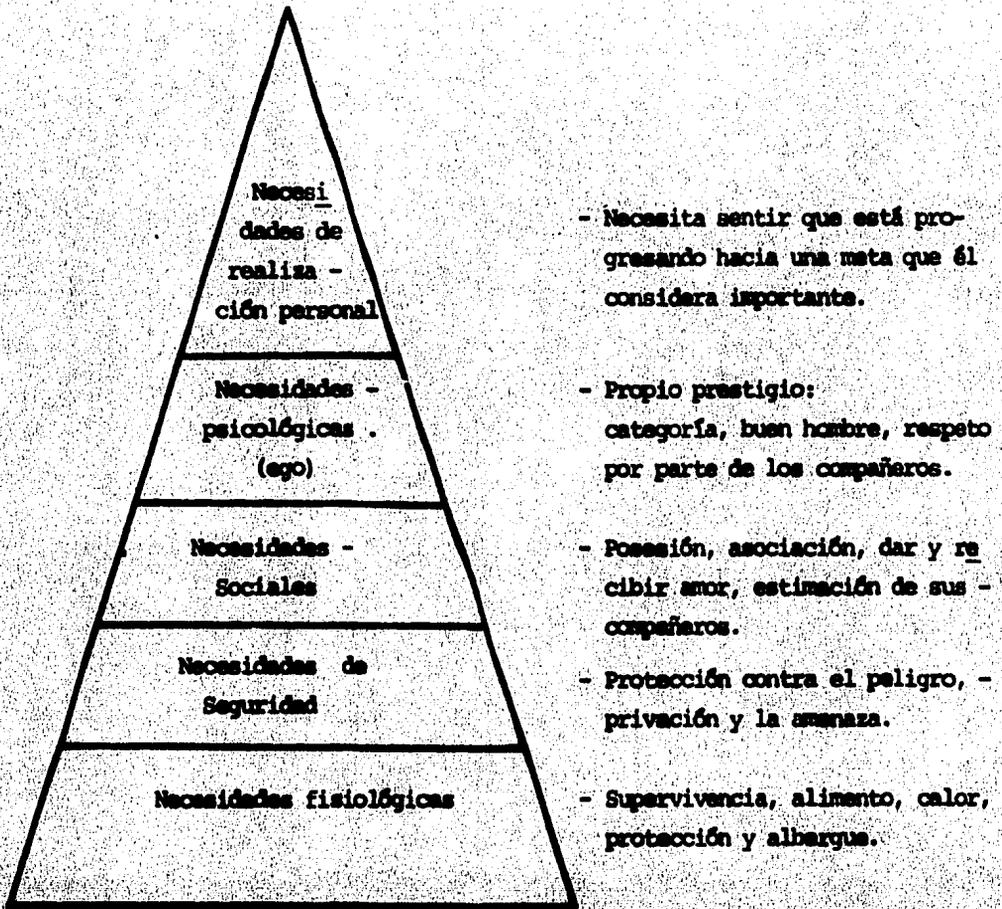
Principios esenciales de las necesidades humanas. Estos principios se identifican plenamente con la primera de las necesidades o pirámide de Maslow, ya que tiene suficiente motivación dentro de su ser. (16)

( Ver figura 6.)

---

(16) MC. GREGOR, DUGLAS., El aspecto humano de las empresas  
p. 55.

FIGURA 6 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES  
DEL HOMBRE



Fuente: El aspecto humano de las empresas. Mc. Gregor  
Duglas

Estas motivaciones pueden ser jerarquizadas, ya que el hombre es un animal racional insatisfecho: tan pronto como satisface una de sus necesidades, otra aparece en su lugar. Este proceso es interminable, continúa la cadena de necesidades durante toda su vida desde que nace hasta su muerte; se describen las diferentes necesidades para un mayor y mejor información:

- a) Necesidades fisiológicas.
- b) Necesidades de seguridad.
- c) Necesidades Sociales.
- d) Necesidades del Yo & psicológicas.
- e) Necesidades de realización personal.

- a) Necesidades fisiológicas.

El ser humano necesita alimentación para sobrevivir; en cuanto goce de una alimentación regular y adecuada, para el hombre deja de ser una motivación importante; en igual forma ocurre con otras necesidades humanas como el descanso, el abrigo, etc.

- b) Necesidades de Seguridad.

Las necesidades del nivel inmediato superior comienzan a dominar la conducta humana, al motivar al ser humano; la necesidad de protección contra el peli -

gro, la amenaza o privación de ciertas facultades.

La necesidad aparecerá cuando el temor sea considerable; en caso de no ser así, el ser humano -- tomará ciertos riesgos. Sin embargo, cuando se siente -- amenazado su más grande necesidad es la protección y la - seguridad.

#### c) Necesidades Sociales.

Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad del hombre se encuentran satisfechas y ya - no teme por su bienestar físico, sus necesidades sociales se convierten en motivadores importantes de su conducta; - necesidades de pertenecer, de asociación, de aceptación al grupo, de dar y recibir amistad y amor.

En la actualidad la gerencia sabe de la existencia de estas necesidades, pero asume frecuente y - muy equivocadamente el hecho de que representan una amena\_ za para la organización.

Cuando las necesidades sociales y de - seguridad del hombre se reprimen, él se comporta de tal - manera que tiende a echar por tierra los objetivos de la organización. Se vuelve resistente, antagonista y no coo\_ pera, pero esta conducta es una consecuencia, no una causa.

#### d) Necesidades del Yo.

Se describe que por encima de las necesidades sociales, (entendiéndose que no se convierten en motivaciones reales hasta que las necesidades más elementales han sido razonablemente satisfechas) se encuentran las necesidades de mayor importancia tanto para la gerencia como para el hombre mismo y se ofrece una clasificación de dos clases que es:

1. Aquellas necesidades relacionadas con la estimación personal, necesidad de seguridad en sí mismo, independencia, méritos, competencia y conocimientos.
2. Aquellas necesidades que se relacionan con su propia reputación; necesidades de status, de reconocimiento, apreciación y del merecido respeto de los semejantes.

e) Necesidades de Realización Personal.

Estas necesidades son las que estriban en la realización de las potencialidades personales; en un desarrollo continuo de la persona en un ser creativo (productivo).

Es indudable, cierto que las condiciones de la vida moderna ofrecen pocas oportunidades para satisfacer y expresar estas necesidades aparentemente débiles.

y sin importancia, relacionadas a los recursos humanos de la empresa.

El hombre, cuando logra destacar, se siente cansado de luchar siempre por algo. Es por ello - que, una vez satisfechas todas sus necesidades, busca hacer lo que realmente siempre quiso hacer, busca su auto-realización. (figura 4).

Las consideraciones anteriores descritas condujeron a Mc Gregor a proponer la teoría "Y", que considera el aspecto humano de la empresa bajo una nueva visión que concede a las personas una activa participación en las funciones administrativas de la misma.

Así tenemos a los principios fundamentales de esta teoría que son;

1. La dirección es directamente responsable de la organización de los elementos productivos de una empresa (recursos); el dinero, los materiales, el equipo, el personal, y principalmente de encaminarlos hacia un fin económico de la unidad administrativa. (empresa).
2. Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a las necesidades de la organización. Se han vuelto así precisamente a raíz de

sus experiencias adquiridas en otras organizaciones o grupos de trabajo.

3. Todas las personas tienen potencial de desarrollo, de motivación y la capacidad de asumir responsabilidades; la disposición inmediata para dirigir su conducta hacia las metas de la organización se encuentra presente entre todas las personas del grupo de recursos humanos.
4. La labor esencial de la dirección es la de disponer de los métodos de operación de tal manera que el personal pueda lograr mejor sus metas, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia las metas de la organización.
5. Por naturaleza el ser humano, es activo. Se señala o traza metas y obtiene satisfacción cumpliéndolas.
6. La gente está primero y ésta busca su autorrealización; constantemente se desarrolla siendo capaz de asumir responsabilidades y dirigir su comportamiento.

El reconocer desde luego al hombre "y" es difícil, ya que esto se debe a que el ser humano ha -

recibido una influencia por generaciones del hombre "X", que no asume responsabilidades y rehúye al trabajo.

#### 4.2. Importancia de la Administración por Objetivos.

Por regla general toda empresa, independientemente de su magnitud, se encuentra ante la necesidad fundamental de fijar objetivos y de plantear la forma de lograrlos; de no ser así, sufrirá las consecuencias de operar sin metas y sin planes. Tal afirmación significa que sin la fijación o identificación de los objetivos hacia los cuales se dirige la actividad de la empresa, no puede existir una base real para la planeación.

El fundamento de la administración por objetivos se encuentra en la convicción de que las personas pueden contribuir mucho más de lo usualmente esperado y casi siempre están ansiosas de realizarlo. Es por esto que se les debe permitir que participen en la fijación de sus objetivos y en la determinación de los mejores métodos, procedimientos, estrategias y alternativas para lograrlos o alcanzarlos.

Los ejecutivos se encuentran solidarios profundamente en una responsabilidad común, que son

los objetivos generales de la empresa mediante su contribución individual y una auténtica integración humana en la administración; hace resaltar la importancia de un programa de administración por objetivos y de la participación individual y colectiva en los propósitos a lograr o deseados.

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

- Dale D. Mc Conkey también define a la administración por objetivos ... "es un enfoque para la planeación y evaluación administrativas, en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año, u otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse." (17)

Es importante distinguir de las anteriores definiciones la existencia de: empresa, grupo humano y organismo social: De ello se deduce que el hombre se agrupa en sociedad cuando persigue un fin que él solo no logra

rá, hechos que los estudios sociológicos confirman; por lo que se afirma que la administración sólo pueda darse y originarse en la sociedad.

Respecto a los terminos dirección, coor  
dinación y manejo, implícitos en las definiciones, consideramos que tienen su origen en la definición etimológica de la palabra administración, formada del prefijo AD, hacia y de Minestratio derivado de Minister que significa subordinación u obediencia, de lo cual se desprende que - la administración se realiza bajo el mando y la subordinación en el organismo social.

#### 4.3. Los objetivos de la Administración.

Habiendo algún propósito la administración gira alrededor de los objetivos. Es obligatorio un - objetivo para que exista la necesidad, del logro. Las práctic  
as efectivas de la administración están relacionadas -- con la selección e identidad de los objetivos que se bus-  
can.

Los objetivos en la administración son - un prerequisite para determinar cualquier curso de acción; deben ser definidos con claridad, de preferencia cuantifica  
dos y susceptibles de ser medidos, realistas, que se puedan lograr con cierto grado de dificultad, y entendidos, por -

ser específicos y conocidos de todos los miembros de la empresa afectada por ellos.

#### 4.4. Ventajas de la Administración por Objetivos.

Al establecer un sistema de administración por objetivos es importante considerar las siguientes ventajas:

- Mediante la definición de objetivos comunes de la gente, de la organización y la medición de la contribución individual hacia su logro, se obtienen esfuerzos coordinados y labor en equipo, sin eliminar los riesgos personales tomados.

- a) Se desarrolla la función de planeación, control a corto y largo plazo en los diferentes niveles, ya que cada individuo planea, fija y controla sus propios objetivos.
- b) Todos los integrantes de la organización saben concretamente qué es lo que deben obtener en un tiempo determinado y hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos. Como consecuencia los objetivos se realizan en forma más efectiva ya que la ---

actuación se centra en actividades encaminadas a los mismos.

- c) Sirven para juzgar y evaluar la labor realizada por las diferentes divisiones de la estructuración de los individuos, pues son los medios para determinar promociones y aumentos sobre realizaciones - y no sobre evaluaciones subjetivas del individuo.
- d) Son un medio de superación personal, ya que cada persona se fija y trata de cumplir una meta de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

La administración por objetivos busca llevar a cabo los logros requeridos por la organización como un todo, así como por cada uno de sus integrantes.

Para que se puedan apreciar las ventajas que la Administración por Objetivos trae consigo se requieren cambios significativos en la organización administrativa de las empresas.

**CAPITULO V**

**IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE  
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

El proceso de la Administración por -- Objetivos se resume de cómo operan los objetivos en la práctica. Lo ideal es un sistema que empiece por los niveles más altos de la empresa, que tenga el apoyo -- activo de la dirección general y que se fijen metas -- comprobables incluso por ella. (18).

### 5.1 Procedimiento para la implantación.

Al fijar objetivos el administrador es tablece medidas que indicarán el cumplimiento de las metas. Si se elaboran objetivos comprobables estas - medidas, sean en dinero de ventas o utilidades, por - centajes, niveles de costos o ejecución de programas, normalmente se incluirán dentro de los objetivos.

Diferentes autores opinan que se pue - den establecer objetivos para cualquier puesto y la - implantación de un sistema de administración por ob - jetivos en la mediana industria de los productos bási cos. (fig. 7).

---

(18) KOONTZ H., Op. Cit. pp. 184 y 185

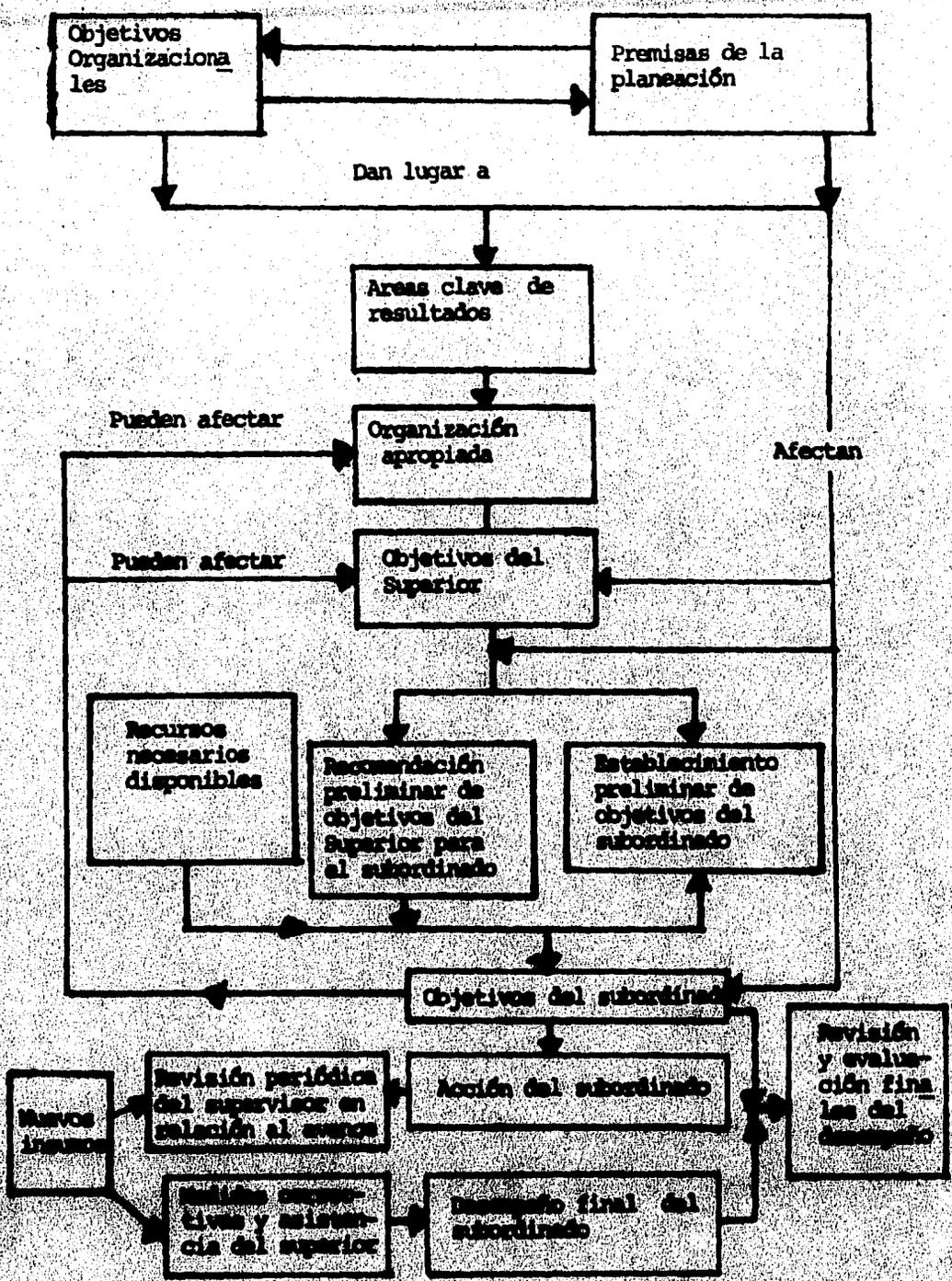


Figura 7 El Sistema de Administración y Evaluación por objetivos  
 Fuente: H. Roetz. El curso de administración moderna. pag. 185

5.1.1. Establecimiento preliminar de -  
Objetivos a los niveles más altos  
de la Empresa.

Una vez que se han dado las premisas de planeación adecuadas, el primer paso al establecer un sistema de administración por objetivos es que el administrador más alto determine lo que crea con las metas más importantes que la empresa ha de alcanzar en un futuro determinado. Deben de considerarse preliminares y sujetas a modificación mientras los subordinados elaboran toda la cadena de objetivos comprobables.

5.1.2. Claridad en los papeles Organizacionales.

Uno de los puntos que con frecuencia se pasa por alto al "implantar" y operar programas de administración por objetivos es la relación entre los resultados esperados y localización de la responsabilidad para lograrlos. En forma ideal, cada meta y submeta debe ser clara responsabilidad de una persona. Algunas veces es imposible moldear una organización de modo que un objetivo determinado sea responsabilidad única de una sola persona. Por ejemplo, al establecer metas para lanzar un

nuevo producto, se requerirá, de seguro, de una cuidadosa coordinación de los administradores de la investigación, mercadotecnia y producción.

Estas funciones separadas pueden centralizarse en gran parte asignándolas a un administrador de producto. Por lo contrario, deben ser bien identificadas las partes específicas de la contribución al programa total por parte de cada administrador de coordinación.

5.1.3 Establecimiento de los objetivos de los subordinados.

Después de asegurarse de que los objetivos, estrategias y premisas generales pertinentes de la planeación han sido dadas a conocer, al administrador subordinado correspondiente, el superior puede proceder a trabajar con él en la fijación de sus propios objetivos.

Los superiores deben ser consejeros pacientes, que ayuden a sus subordinados a desarrollar objetivos consistentes y de soporte para evitar que se establezcan metas que sean imposibles, o cuyo logro sea muy improbable.

#### 5.1.4 Las Metas y los Recursos.

Una de las principales ventajas al "establecer" una red de metas comprobables, y un requisito para hacerlo eficazmente, es incorporar a ellas las necesidades de capital, materias primas y recursos humanos.

#### 5.1.5 Retroalimentación en la fijación de Objetivos.

Como se indicó anteriormente el "establecimiento" de los objetivos puede difícilmente empezarse en los altos niveles y dividirlos después. Tampoco deben de establecerse en los niveles inferiores.

Por lo tanto, el "establecimiento" de un sistema de administración por objetivos en la empresa no sólo es un proceso conjunto, sino también de interacción que requiere la retroalimentación (Superior-subordinado).

#### 5.2. Determinación y Comentarios de Objetivos.

La determinación de objetivos es fundamentalmente la fijación de metas o fines a alcanzar en la

empresa (industria) en una división o por una persona y -  
 cuya conclusión se debe encaminar la actividad de esa uni  
 dad socio-económica.

#### Tipos de Objetivos.

Existen dos tipos de objetivos o metas:

- a) Objetivos generales de la empresa como una uni  
 dad, que dirigen y guían a todas las divisiones  
 de la misma, en la fijación de sus metas y ob-  
 jetivos particulares.
- b) Objetivos particulares o específicos, que seña-  
 lan las metas que se desean alcanzar en un pues  
 to, área o trabajo determinado.

#### Fijación de objetivos generales.

Regularmente, la dirección fijará y re  
 visará los objetivos generales que debe de alcanzar la or-  
 ganización. Una vez fijados los objetivos generales, se -  
 comunicarán a cada división para que con base a ellos, los  
 objetivos particulares sean fijados.

#### Fijación de objetivos particulares.

Cada ejecutivo es responsable de la con

tribución que su departamento (encargado) aporta a la división de la cual forma parte. Para esto, debe de tomar en cuenta la contribución que se espera de él y de su división para ayudar a cumplir los objetivos generales de la organización.

Por lo que, tomando en cuenta los principios anteriores, cada uno de los ejecutivos de la empresa deberá fijar sus objetivos para los próximos tres, seis, nueve y doce meses; debe hacerlo por escrito y de acuerdo a los objetivos generales de la organización.

### 5.3. Fijación de Puntos de Revisión.

Este procedimiento de la fijación de puntos de revisión se realiza para evaluar en un momento determinado el progreso alcanzado en el desarrollo de un objetivo.

a) La fecha de terminación del objetivo es un punto de revisión; sin embargo, durante el desarrollo del trabajo es necesario examinar y analizar qué tan bien y qué oportunamente se está cumpliendo el objetivo.

b) Los puntos de revisión pueden interpretarse como las metas intermedias que se deben alcanzar y revisar

para verificar que se llegará correcta y oportunamente a la consecución del objetivo.

#### FIJACION DE PUNTOS DE REVISION

Especificaciones para el llenado de la forma de la figura

1. Nombre del departamento, unidad, sección o persona.
2. Cuando se trate de objetivos de un departamento, unidad, sección o persona.
3. Fecha de aprobación de los objetivos.
4. Nombre de la persona de quien aprueba.
5. Período que abarca.
6. Número de objetivos, según su prioridad o importancia (debe coincidir con el de la forma anterior).
7. Presentación de los objetivos en forma resumida.
8. Resumen de las estrategias y tácticas seleccionadas para él.
9. Detalle de la fecha de revisión parcial de progreso de cada uno de los objetivos; deben considerarse también las fechas en que determinadas estrategias y tácticas deberán haber quedado.

do terminadas y completas.

10. Columna para anotación de observaciones en general, tales como: resultados obtenidos hasta ese momento, acciones tomadas en caso de que el estado de progreso sea satisfactorio, así como nuevos objetivos que puedan haber surgido como producto de lo anterior.

(Ver figura 8)

FIGURA 8

## FIJACION DE PUNTOS DE REVISION

Objetivos establecidos por (1)		Integrado por (2)		
Objetivos aprobados en: (3)		por: (4)		Período: (5)
Objetivos		Estrategias y tácticas	Fecha de revisión parcial.	a) Resultados b) Acciones - tomadas c) Nuevos Ob- jetivos.
No. Descripción				
(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

**PRESENTACION DE OBJETIVOS****Especificación para el llenado de la forma****Figura 9**

1. Número consecutivo de objetivos, según su prioridad o importancia.
2. Nombre del departamento, unidad, sección o persona.
3. Cuando se trate de objetivos de un departamento, unidad, sección o grupo, se indica el nombre de las personas involucradas en su logro.
4. Fecha de aprobación del objetivo.
5. Nombre de quien lo aprueba.
6. Período que abarca.
7. Detalle de objetivo a lograr.
8. Detalle de las estrategias y tácticas seleccionadas para el logro de los objetivos.
9. Determinación de fechas para revisiones parciales de progreso.
10. Fecha de revisión final de resultados.

PRESENTACION DE OBJETIVOS

Figura 9

Objetivo No. (1)		Presentación de : (2)	
Integrado por:		(3)	
Aprobado en (4)		por: (5)	
Período: (6)			
Objetivo :		(7)	
Estrategias y tácticas (8)	Fecha de revisión parcial de progreso		
	(9)		
	Fecha de revisión final		
	(10)		

### 5.3.1. Comentarios de Objetivos.

De las etapas que comprende la administración por objetivos, el comentario de objetivos es probablemente la etapa más delicada, ya que si el superior no analiza los objetivos adecuadamente, o si decide no cambiarlos por no molestar los sentimientos de los subordinados, la empresa no estará trabajando en forma coordinada y hacia un fin común.

El otro extremo es cuando el jefe destruye los objetivos presentados por el subordinado sin ofrecer ninguna explicación de porqué los cambia. Esto elimina el estímulo o motivación y se convierte en una simple imposición en los trabajos por realizarse en la empresa.

El jefe debe de adoptar la posición de consultar, discutiendo con su subordinado cada uno de los objetivos, en lugar de dar órdenes para que sean cambiados.

#### Cómo revisar objetivos.

- a). Prestar especial atención que los objetivos señalen con precisión el resultado final.

- b) Preguntar acerca del objetivo que no sea claro.
- c) Evaluar la factibilidad de que los objetivos fi  
jados se cumplan.
- d) Revisar que los objetivos no sean las funciones  
normales de la división.

#### Aprobación de objetivos.

Cada gerente funcional deberá reunir los objetivos de su área de responsabilidad y los enviará a la división de planeación y organización; y ésta a la vez tur  
nará los objetivos al director correspondiente, quien los discutirá personalmente con cada gerente funcional.

#### 5.4. Evaluación de Resultados.

Especificaciones de llenado de la forma de la figura .

- a. Número de Objetivo.- Debe coincidir con un orden establecido.
- b. Nombre del departamento, unidad, sección o persona.
- c. Cuando se trate de objetivos de un departamento, unidad, sección o grupo, se indica el nombre de las personas involucradas en el logro.

- d. Fecha de aprobación del objetivo.
- e. Nombre de quien lo aprueba.
- f. Período que abarca.
- g. Detalle del objetivo, conforme a la forma No.
- h. Breve detalle de los resultados logrados a la -  
fecha revisión final.
- i. Análisis comparativo de resultados logrados, -  
frente a los originales fijados, así como indica  
ción de causas por las que se considere no hayan  
sido logrados o por otra parte hayan sido exce  
didos.
- j. Detalle de acciones tomadas con base a los resul  
tados, ya sea por haberse logrado conforme a lo  
planeado, no haberse alcanzado ó por haberse ---  
excedido.

(Ver figura 10 ).

## EVALUACION DE RESULTADOS.

Figura 10

<b>Objetivo</b> (a)	<b>Presentación de resultados</b> (b)
<b>Integrado por:</b> (c)	
<b>Aprobado en:</b> (d)	<b>Por:</b> (e)
<b>Periodo</b> (f)	
<b>Objetivo</b> (g)	
<b>Resultados logrados al</b> (h)	
<b>Análisis de los resultados:</b> (i)	
<b>Acciones tomadas</b> (j)	

Como comentario final de este capítulo se señala el proceso tipo de la administración por resul  
tados, no con la finalidad de establecer que todos y ca  
da uno de los pasos que se marcan anteriormente, y el -  
orden que se propone, sean precisamente los que deben darse  
se, sino con el solo propósito de aclarar el concepto de  
sistema; no es indispensable que se den todos los pasos  
ni aún en el orden señalado; de modo semejante, los pun-  
tos de vista, criterios y formas que se proponen, si --  
bien pueden ayudar a una empresa que tenga planeado con-  
cretamente trabajar en administración por objetivos ó de  
resultados, deben ser vistos, analizados y estudiados --  
para determinar si son los más aptos para ese caso parti-  
cular; y en todo caso, hacerles las modificaciones y adap-  
taciones que les den una mayor utilidad para la empresa -  
en particular, dentro de sus circunstancias peculiares.

**CAPITULO VI**

**INVESTIGACION PRACTICA SOBRE LA  
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN  
LA MEDIANA INDUSTRIA DE LOS PRO  
DUCTOS BASICOS EN MEXICO.**

## CAPITULO VI

### INVESTIGACION PRACTICA SOBRE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN LA MEDIANA INDUSTRIA DE LOS PRODUCTOS BASICOS EN MEXICO.

#### 6.1 OBJETIVO

El objetivo principal de este trabajo de investigación es conocer si la administración por objetivos en la mediana industria de los productos básicos en México, tiene aceptación. Al mismo tiempo, conocer también qué técnicas de planeación y control utilizan, qué sistemas de administración emplean, cómo fijan sus objetivos y cómo los clasifican.

#### 6.2 MUESTRA.

Para tal finalidad, se realizó una encuesta tomando como muestra (cincuenta empresas) situadas en el D.F., e interior de la Republica Mexicana.

#### 6.3 CUESTIONARIO

Para realizar la encuesta se utilizará el siguiente cuestionario: (ver hoja siguiente).

#### 6.4 TABULACION

Para tabular las respuestas se utiliza el sistema de porcentajes tomando como 100% a las empresas investigadas.

## CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
 SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA.

Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Otras: \_\_\_\_\_

1.- ¿Realiza su empresa estudios para actualizar sus --  
 sistemas administrativos?.

Sí ( )

No ( )

2.- Si contestó negativamente indique las causas:

a) Falta de recursos ( )

b) No existe personal capaz que los  
 realice ( )

c) No lo considera necesario ( )

d) Otros (especifique) ( )

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- Si contestó afirmativamente indique quiénes realizan dichos estudios:

- a) Departamento de organización ( )
- b) Departamento de planeación ( )
- c) Gerencia general ( )
- d) Consultoría Externa ( )
- e) Auditoría interna ( )
- f) Otros (especifique) ( )

---



---



---



---

4.- ¿Qué tipo de estudios realizan?.

- a) De personal ( )
- b) De ventas ( )
- c) De mercados ( )
- d) De producción ( )
- e) De finanzas ( )
- f) De auditoría administrativa ( )
- g) Otros (especifique) ( )

---



---



---



---

5.- ¿Qué técnicas de planeación utiliza en su empresa para realizar sus estudios?.

- a) Manuales de objetivos y políticas ( )
- b) Diagramas de procesos y de flujo ( )
- c) Pert ( )
- d) Punto de equilibrio ( )
- e) Gráficas de Gantt ( )
- f) Otros (especifique) ( )

---



---



---

6.- ¿Qué tipos de control utiliza en su empresa?

- a) Administrativos ( )
- b) Presupuestales ( )
- c) Reportes ( )
- d) Estadísticas ( )
- e) Gráficas ( )
- f) Otros (especifique) ( )

---



---



---

7.- ¿En qué tiempo o cada cuándo revisa sus sistemas --  
administrativos?.

- a) A los 3 meses ( )
- b) A los 6 meses ( )
- c) Al año ( )
- d) A los 2 años ( )
- e) A los 3 años ( )
- f) Otros (especifique) ( )
- 
- 
- 

8.- ¿Fija la empresa sus objetivos generales por escrito?.

- Sí ( )
- No ( )

9.- ¿Comunica la empresa estos objetivos generales a los -  
empleados?.

- Sí ( )
- No ( )

10.- ¿Elabora cada ejecutivo sus propios objetivos de --  
acuerdo a su puesto?.

- Sí ( )
- No ( )

11.-¿Los objetivos particulares de los ejecutivos están condicionados a los objetivos generales de la mediana industria de los productos básicos?.

Sí ( )

No ( )

12.-¿Discute el ejecutivo sus objetivos particulares con su jefe inmediato superior?.

Sí ( )

No ( )

13.-¿Planea el desarrollo de sus objetivos por etapas?.

Sí ( )

No ( )

14.-¿Evalúa el ejecutivo periódicamente la realización de objetivos fijados por cada persona?.

Sí ( )

No ( )

15.-¿Funciona su empresa mediante el sistema de administración por objetivos?.

Sí ( )

No ( )

16.- ¿Con relación a irregularidades y desviaciones de los objetivos de la empresa, se toman medidas correctivas?.

Sí ( )

No ( )

Hacer comentario: \_\_\_\_\_

17.- Si contestó negativamente, indique las causas:

a) No lo conoce ( )

b) Falta de recursos ( )

c) Falta de personal especializado ( )

d) Lo considera especializado ( )

e) Otros (especifique) ( )

18.- ¿Cuáles fueron los motivos por los que implantaron dicho sistema?.

a) Reorganización de la empresa ( )

b) Aprovechar los beneficios de la administración por objetivos ( )

c) Necesidades de nuevas técnicas administrativas ( )

d) Buscar una mejor comunicación entre el personal ( )

d) Otros (especifique) ( )

---

---

19.- ¿Quiénes coordinaron la implantación del sistema de administración por objetivos en la empresa?..

- a) Directivos de la empresa ( )
  - b) Departamento de planeación ( )
  - c) Departamento de organización ( )
  - d) Departamento de personal ( )
  - e) Asesoría externa ( )
  - f) Comité interno ( )
  - g) Otros (especifique) ( )
- 
- 
- 

20.- ¿Cuáles fueron los problemas principales que se le presentaron para la implantación y funcionamiento del sistema de administración por objetivos en la empresa?

- a) Resistencia al cambio ( )
- b) Falta de comunicación adecuada ( )
- c) Problemas económicos ( )
- d) Otros (especifique) ( )

---

---

---

---

21.- ¿Qué etapas siguió para la implantación del sistema en su empresa?.

- a) Implantarla progresivamente en las distintas áreas que la forman ( )
- b) Implantarla progresivamente por niveles jerárquicos ( )
- c) Otros (especifique) ( )
- 
- 
- 
- 

22.- ¿Qué tiempo tiene de funcionar en su empresa el sistema administración por objetivos?

- a) 1 año ( )
- b) 2 años ( )
- c) 3 años ( )
- d) 4 años ( )
- e) 5 años ( )
- f) 6 años ( )
- g) más de 6 años ( )

23.- ¿Qué beneficios ha representado la administración por objetivos en su empresa?.

- a) Mayor eficiencia ( )
- b) Mejor comunicación entre el personal ( )
- c) Formación de grupos de trabajo ( )
- d) Fijación de responsabilidades individuales ( )
- e) Facilita y exige una mayor delegación de autoridad ( )

24.- ¿Existe una relación directa de la administración por objetivos con los sueldos y salarios y políticas de promoción del personal?.

- Sí ( )
- No ( )
- Porqué? \_\_\_\_\_
- 
- 

25.- ¿Cree usted que en el futuro la administración por objetivos tendrá una aceptación positiva en la -- mediana industria de los productos básicos en México?.

- Sí ( )
- No ( )
- Porqué? \_\_\_\_\_
-

#### 6.4. Tabulación de los cuestionarios por el sistema de porcentajes.

1. ¿Realiza su empresa estudios para actualizar sus sistemas administrativos?.....

Sí -----	950
No -----	50

2. Si contestó negativamente indique las causas.

No lo consideran necesario -----	50
----------------------------------	----

3. Si contestó afirmativamente indique quiénes realizan dichos estudios .

a) Departamento de organización -----	230
b) Departamento de planeación -----	160
c) Gerencia General -----	340
d) Consultoría externa -----	110
e) Auditoría interna -----	200
f) Otros -----	60

4. ¿Qué tipos de estudios realizan?.....

a) Estudios de personal -----	510
b) Estudios de ventas -----	530
c) Estudios de mercados -----	910
d) Estudios de producción -----	410
e) Estudios de finanzas -----	410
f) Auditoría administrativa -----	400
g) Otros -----	

5. ¿Qué técnicas de planeación utiliza en su empresa para realizar sus estudios?.

a) Manuales de objetivos y políticas -----	230
b) Diagramas de procesos y de flujo -----	250
c) Pert -----	550
d) Punto de equilibrio -----	400
e) Gráficas de Grant -----	100
f) Otros -----	10

6. ¿Qué tipos de control utiliza en su empresa?.

a) Administrativos -----	730
b) Presupuestales -----	500
c) Reportes -----	550
d) Estadísticas -----	610
e) Gráficas -----	300
f) Otros -----	

7. ¿En qué tiempo o cada cuando revisa sus sistemas administrativos?.

a) A los 3 meses -----	200
b) A los 6 meses -----	300
c) Al año -----	260
d) A los 2 años -----	30
e) A los 3 años -----	10
f) Otros -----	130

8. ¿Fija la empresa sus objetivos generales por escrito?.

Sí -----	75%
No -----	16%
No contestaron -----	9%

9. ¿Comunica la empresa estos objetivos generales a los empleados?.

Sí -----	78%
No -----	13%
No contestaron -----	9%

10. ¿Elabora cada ejecutivo sus propios objetivos de acuerdo a su puesto?.

Sí -----	70%
No -----	14%
No contestaron -----	16%

11. ¿Los objetivos particulares de los ejecutivos están -- condicionados a los objetivos generales de la mediana industria de los productos básicos?.

Sí -----	80%
No -----	12%
No contestaron -----	8%

12. ¿Discute el ejecutivo sus objetivos particulares con su jefe inmediato superior?.

Sí -----	80%
No -----	8%
No contestaron -----	12%

13. ¿Plantea el desarrollo de sus objetivos por etapas?.

Sí -----	80%
No -----	8%
No contestaron -----	12%

14. ¿Evalúa el ejecutivo periódicamente la realización de objetivos fijados por cada persona?.

Sí -----	78%
No -----	13%
No contestaron -----	9%

15. ¿Funciona su empresa mediante el sistema de administración por objetivos?.

Sí -----	70%
No -----	20%
No contestaron -----	10%

16. ¿Con relación a irregularidades y desviaciones de los objetivos de la empresa ¿se toman medidas correctivas?.

Sí -----	80%
No -----	7%
No contestaron -----	13%

17. Si contestó negativamente indique las causas:

a) No lo conoce -----	6%
b) Falta de recursos -----	3%
c) Fata de personal especializado -----	14%

- d) Lo considera inoperante ----- 14%
- e) Otros -----

18. ¿Cuáles fueron los motivos por los que implantaron -  
dicho sistema?.

- a) Reorganización de la empresa ----- 25%
- b) Aprovechar los beneficios de la  
administración por objetivos ----- 36%
- c) La necesidad de nuevas técnicas adminis-  
trativas ----- 26%
- d) Buscar una mejor comunicación entre el  
personal ----- 26%
- e) Otros ----- 1%

19. ¿Quiénes coordinaron la implantación del sistema de -  
administración por objetivos en la mediana industria  
de los productos básicos?.

- a) Directivos de la empresa ----- 50%
- b) Departamento de planeación ----- 10%
- c) Departamento de organización ----- 13%
- d) Departamento de personal ----- 10%
- e) Comité interno ----- 18%
- f) Asesoría externa ----- 16%
- g) Otros -----

20. ¿Cuáles fueron los problemas principales que se presentaron, para la implantación y funcionamiento del sistema de administración por objetivos en la empresa?.

a) Resistencia al cambio -----	26%
b) Falta de comunicación adecuada -----	38%
c) Problemas económicos -----	3%
d) Otros -----	1%

21. ¿Qué etapas siguió para la implantación del sistema en su empresa?.

a) Implantarla progresivamente en las distintas áreas que la forman -----	35%
b) Implantarla progresivamente por niveles jerárquicos -----	46%
c) Otros -----	3%

22. ¿Qué tiempo tiene de funcionar en su empresa el sistema de administración por objetivos?.

a) 1 año -----	16%
b) 2 años -----	11%
c) 3 años -----	13%
d) 4 años -----	8%
e) 5 años -----	6%
f) 6 años -----	5%
g) más de 6 años -----	3%

23. ¿Qué beneficios ha representado la administración por objetivos en su empresa?

a) Mayor eficiencia -----	46%
b) Mayor comunicación entre el personal ---	36%
c) Formación de grupos de trabajo -----	23%
d) Fijación de responsabilidades individuales -----	31%
e) Facilita y exige una mayor delegación de autoridad -----	33%

24. ¿Existe una relación directa de la administración por objetivos con los sueldos y salarios y políticas de promoción del personal?

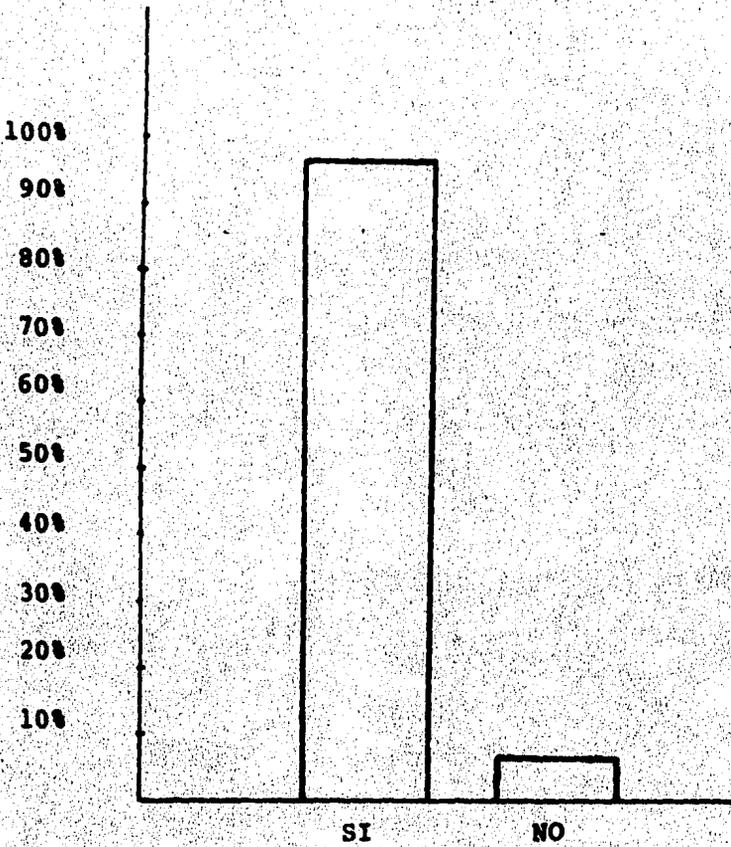
Sí -----	78%
No -----	13%
No contestaron -----	9%

25. ¿Cree usted que en el futuro la Administración por objetivos tendrá una aceptación positiva en la Mediana Industria de los Productos Básicos en México?

Sí -----	80%
No -----	2%
No contestaron -----	18%

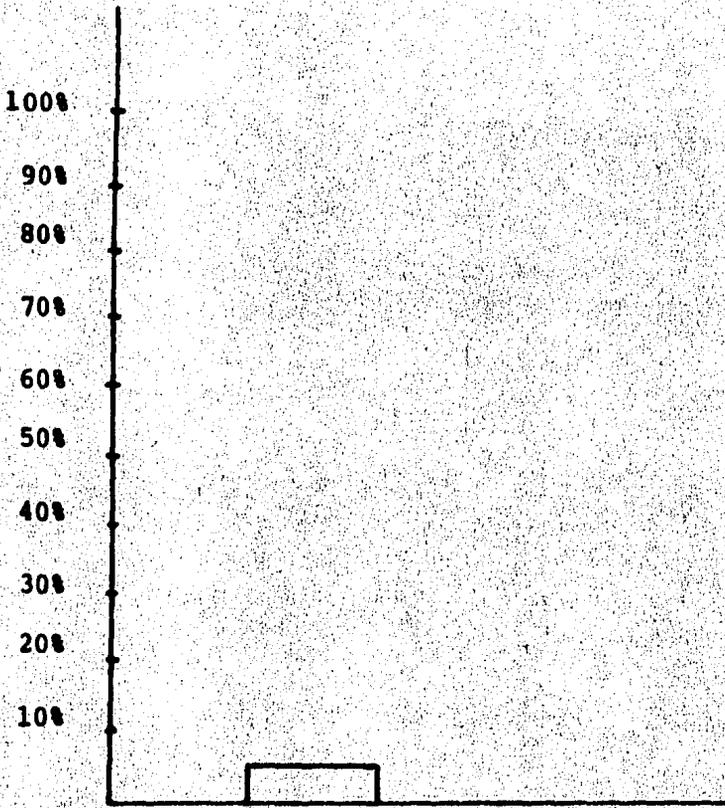
**GRAFICAS**

1. ¿Realiza su empresa estudios para actualizar sus sistemas administrativos?.



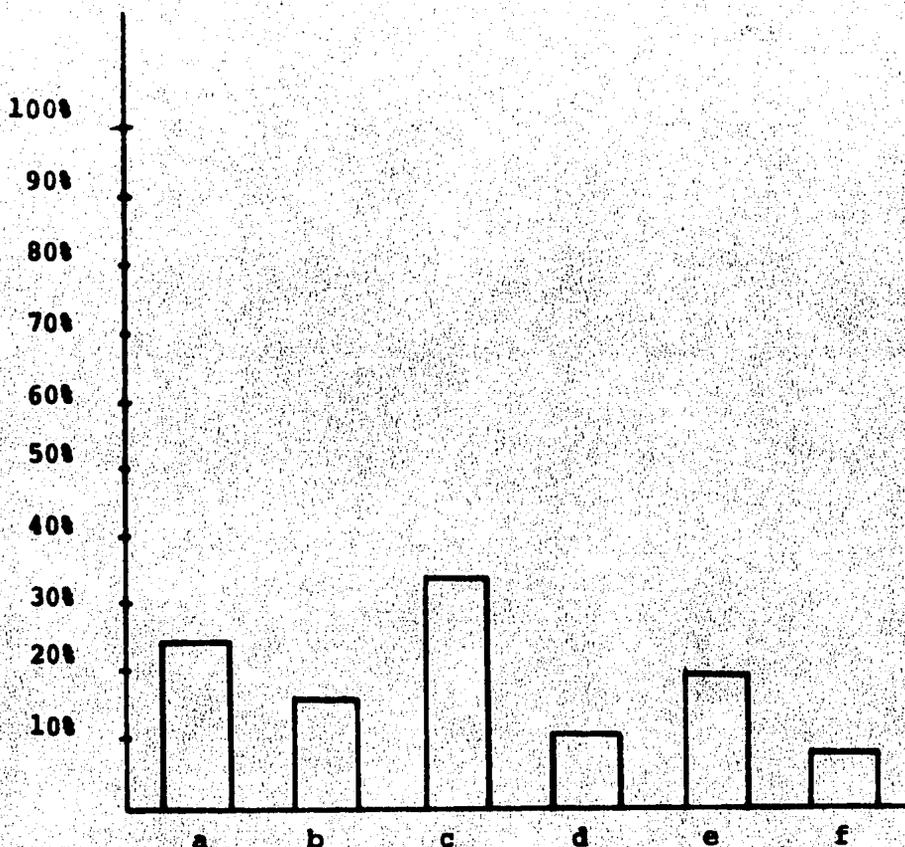
SI	-----	95%
NO	-----	5%

2. Si contestó negativamente indique las causas.



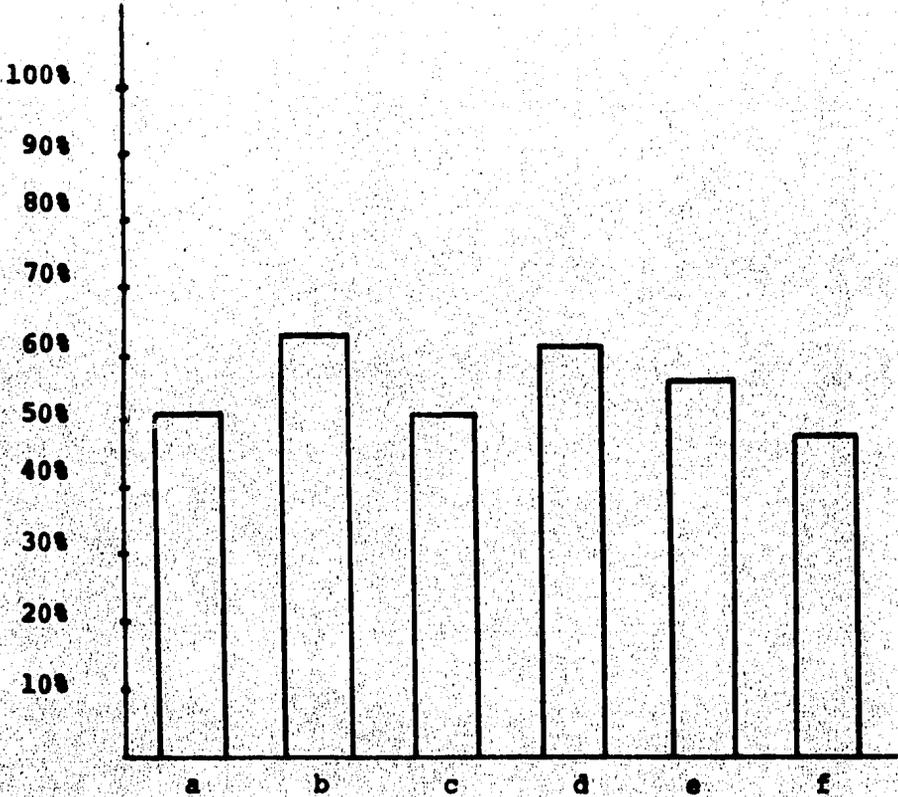
No lo consideran necesario ----- 5%

3. Si contestó afirmativamente indique quiénes realizan dichos estudios:



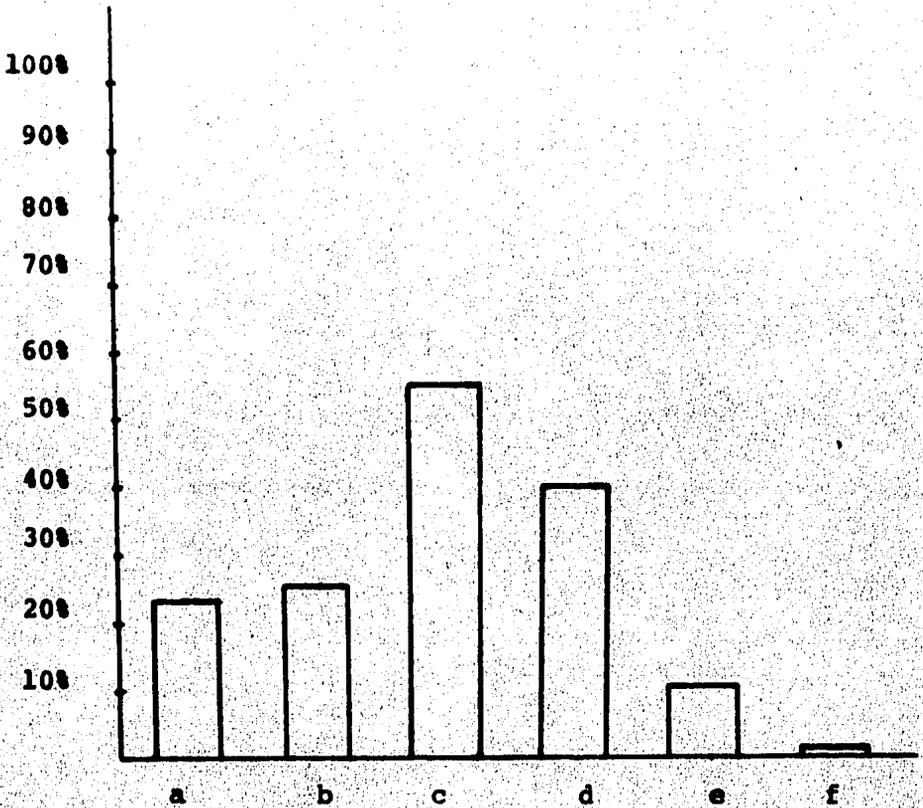
a) Departamento de organización	-----	23%
b) Departamento de planeación	-----	16%
c) Gerencia General	-----	34%
d) Consultoría externa	-----	11%
e) Auditoría interna	-----	20%
f) Otros	-----	8%

4. ¿Qué tipos de estudios realizan?.



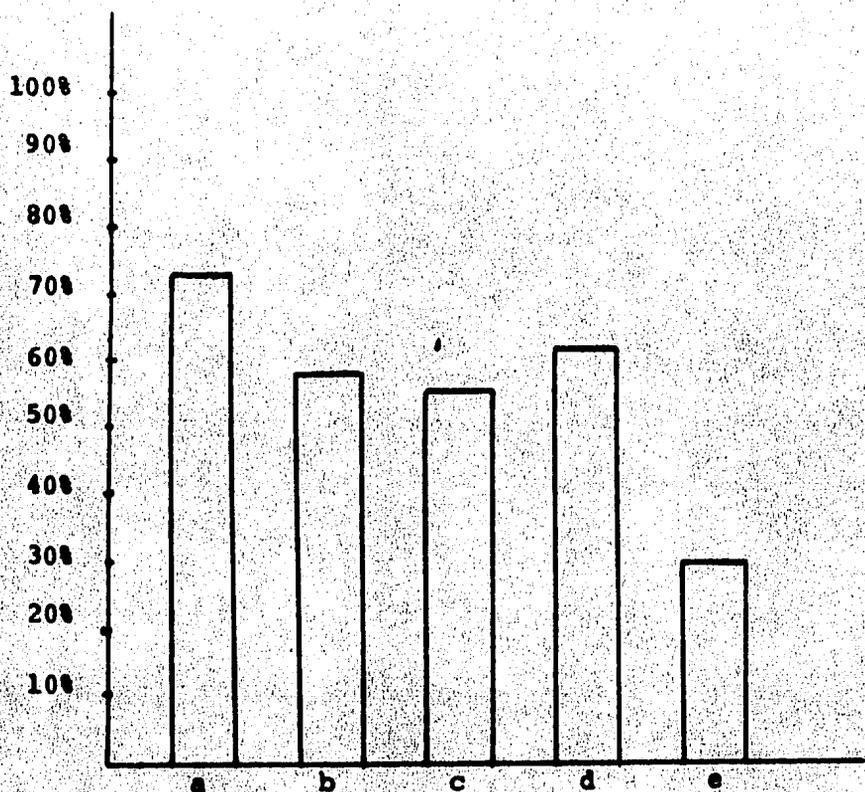
a) Estudios de personal	-----	51%
b) Estudios de ventas	-----	63%
c) Estudios de mercados	-----	51%
d) Estudios de producción	-----	61%
e) Estudios de finanzas	-----	56%
f) Auditoría administrativa	-----	48%
g) Otros	-----	

**5. ¿Qué técnicas de planeación utiliza en su empresa para realizar sus estudios?.**



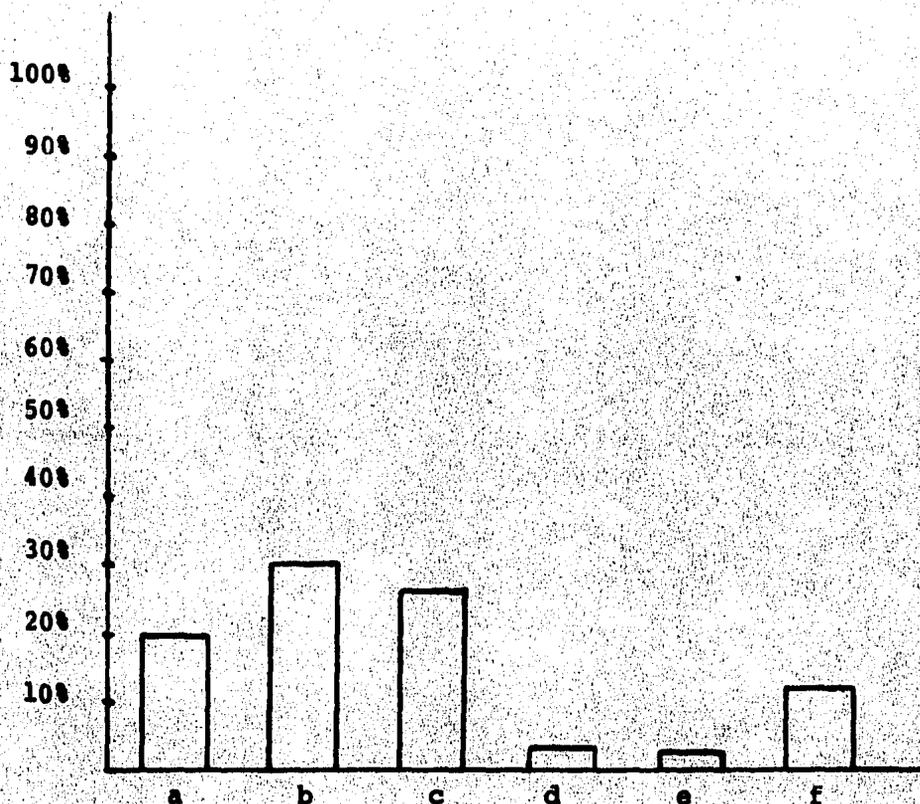
a) Manuales de objetivos y políticas	----	23%
b) Diagramas de proceso y de flujo	-----	25%
c) Pert	-----	55%
d) Punto de equilibrio	-----	40%
e) Gráficas de Grant	-----	10%
f) Otros	-----	1%

6. ¿Qué tipos de control utiliza en su empresa?.



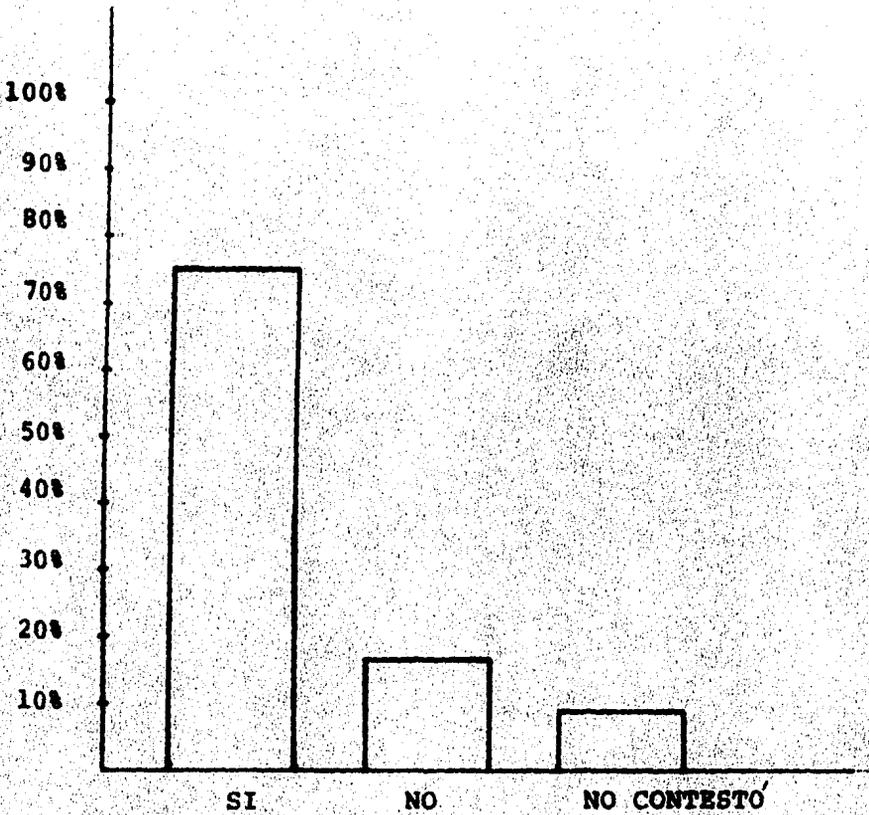
a) Administrativos -----	73%
b) Presupuestales -----	58%
c) Reportes -----	55%
d) Estadísticas -----	61%
e) Gráficas -----	30%
f) Otros -----	

7. ¿En qué tiempo o cada cuándo revisa sus sistemas administrativos?.



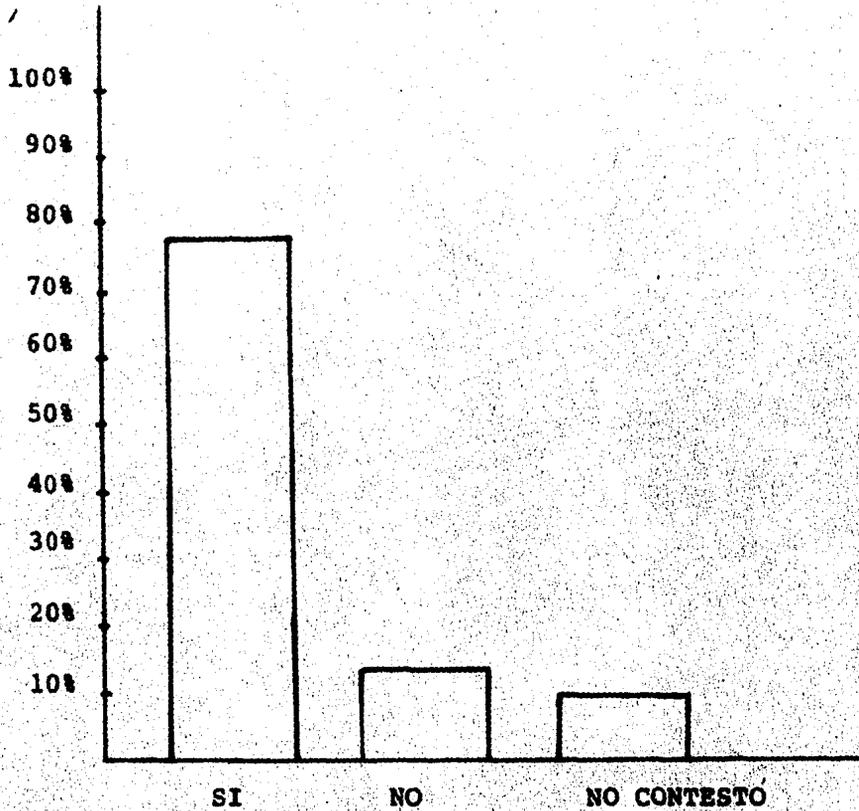
a) A los 3 meses	-----	20%
b) A los 6 meses	-----	30%
c) Al año	-----	26%
d) A los 2 años	-----	3%
e) A los 3 años	-----	2%
f) Otros	-----	12%

8. ¿Fija la empresa sus objetivos generales por escrito?.



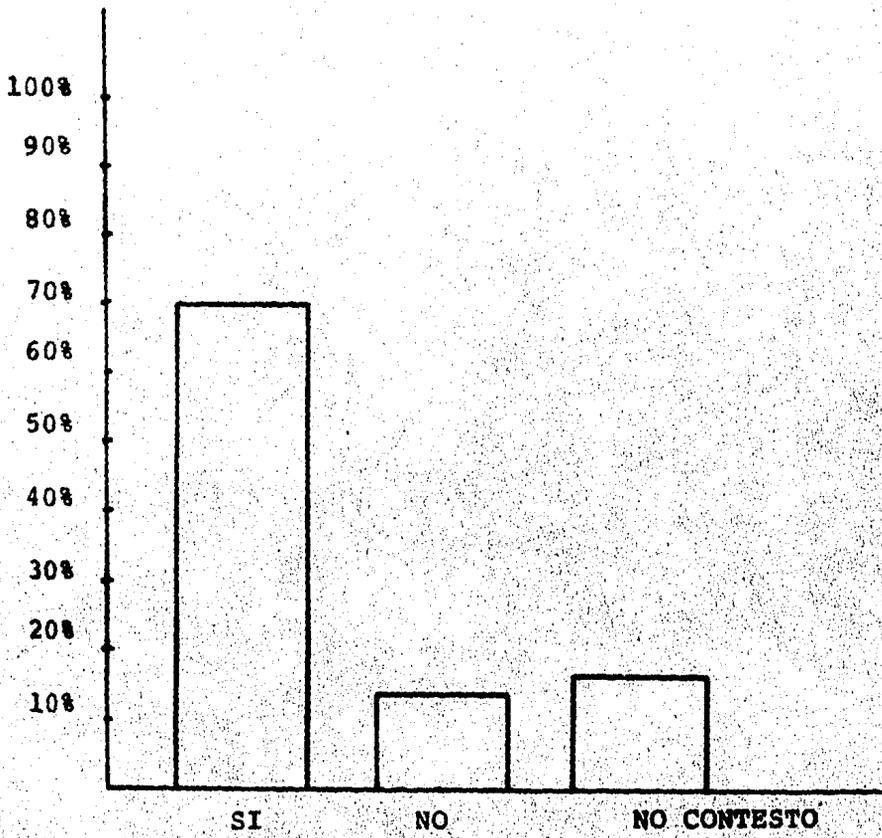
SI	-----	75%
NO	-----	16%
NO CONTESTO	-----	9%

9. ¿Comunica la empresa éstos objetivos generales a los empleados?.



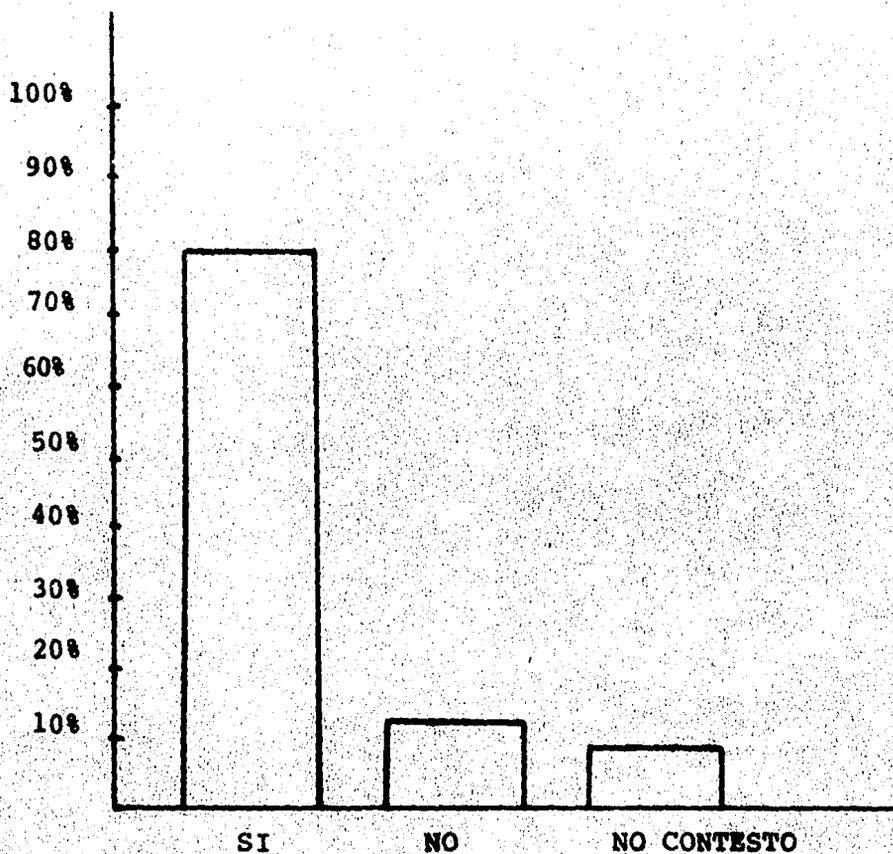
SI	-----	78%
NO	-----	13%
NO CONTESTÓ	-----	9%

10. ¿Elabora cada ejecutivo sus propios objetivos de acuerdo a su puesto?.



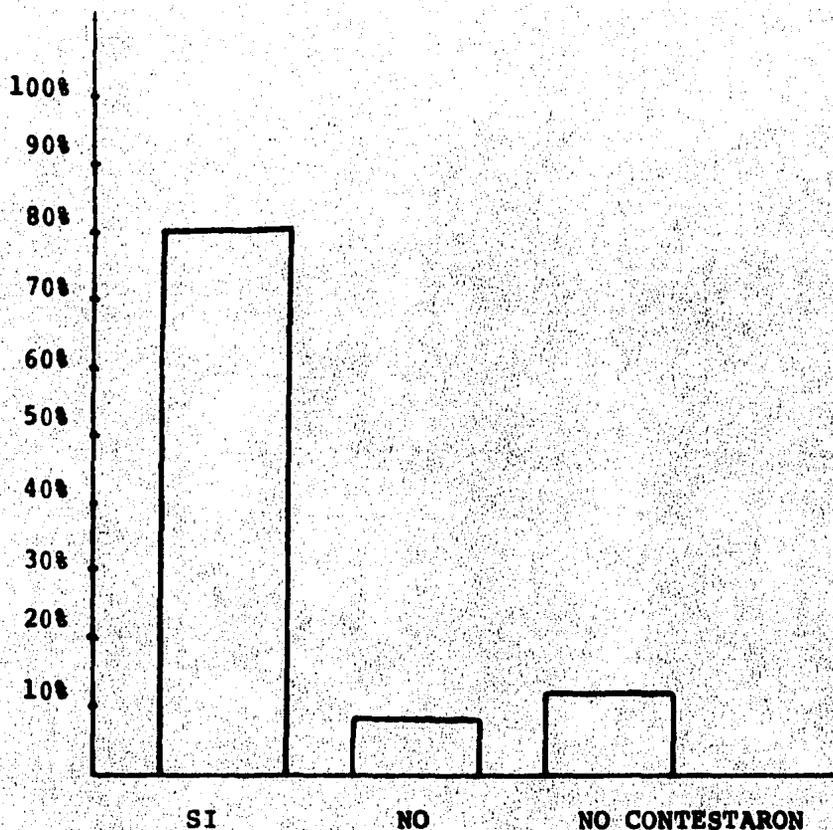
SI	-----	70%
NO	-----	14%
NO CONTESTO	-----	16%

11. ¿Los objetivos particulares de los ejecutivos están condicionados a los objetivos generales de la Media na Industria de los Productos Básicos?.



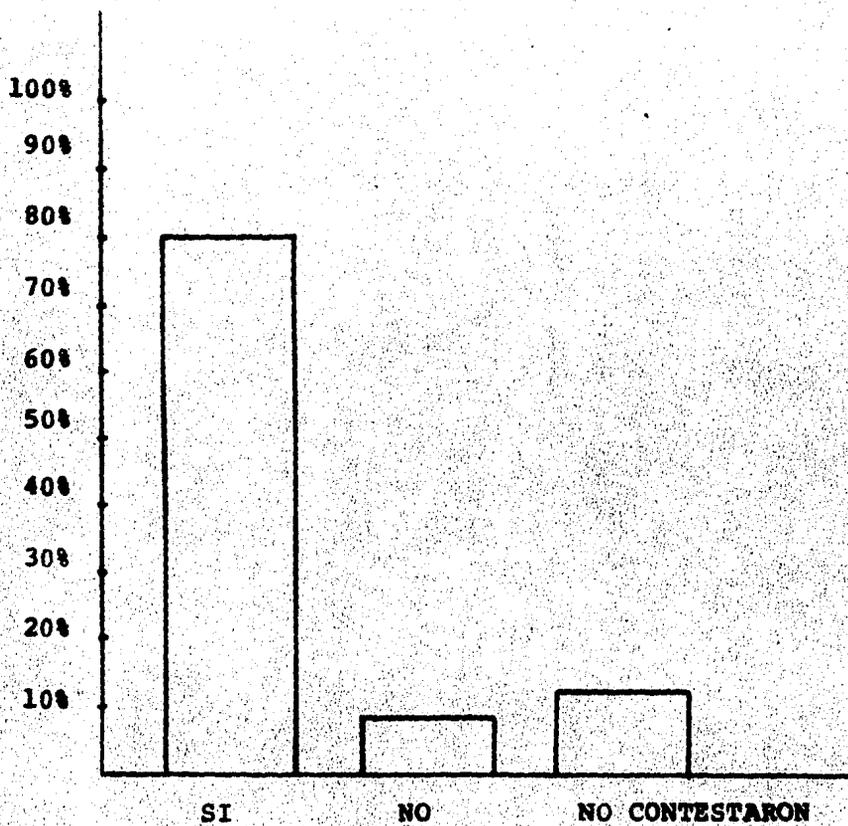
SI	-----	80%
NO	-----	12%
NO CONTESTARON	-----	8%

12. ¿Discute el ejecutivo sus objetivos particulares con su jefe inmediato superior?.



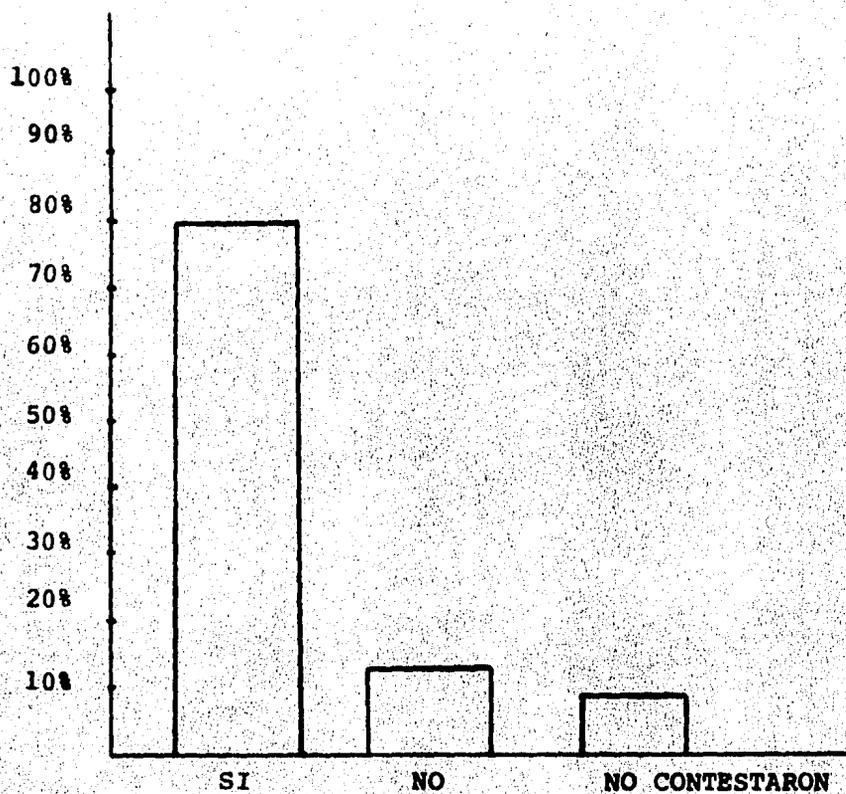
SI	-----	80%
NO	-----	8%
NO CONTESTARON	-----	12%

13. ¿Planea el desarrollo de sus objetivos por etapas?.



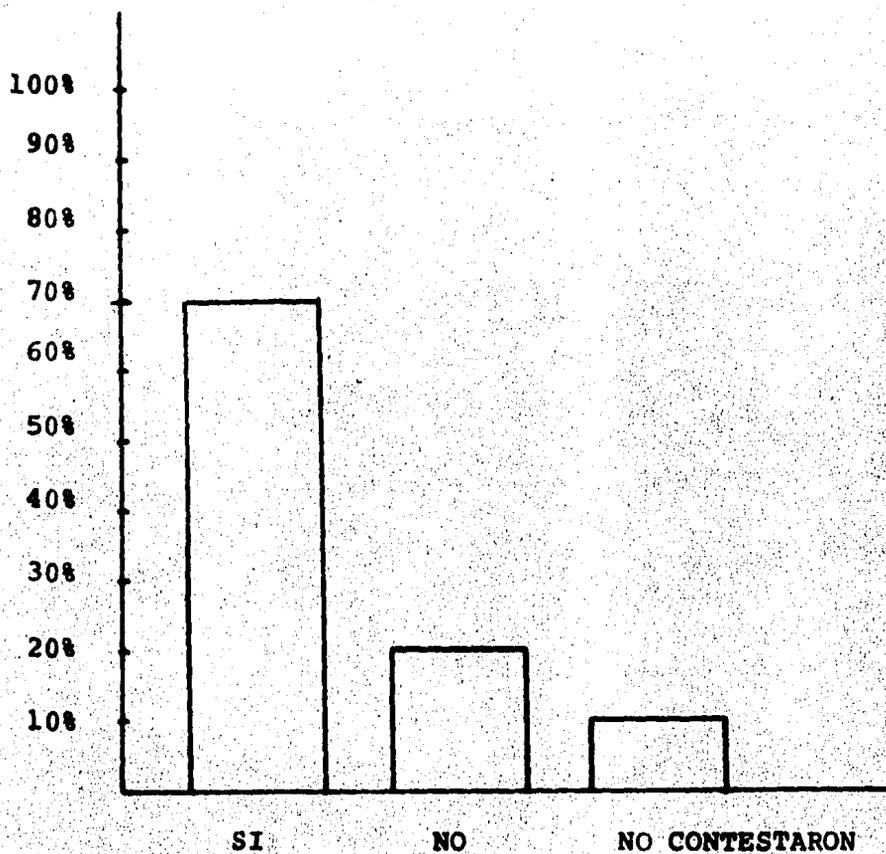
SI	-----	80%
NO	-----	8%
NO CONTESTARON	-----	12%

14. ¿Evalúa el ejecutivo periódicamente la realización de objetivos fijados por cada persona?.



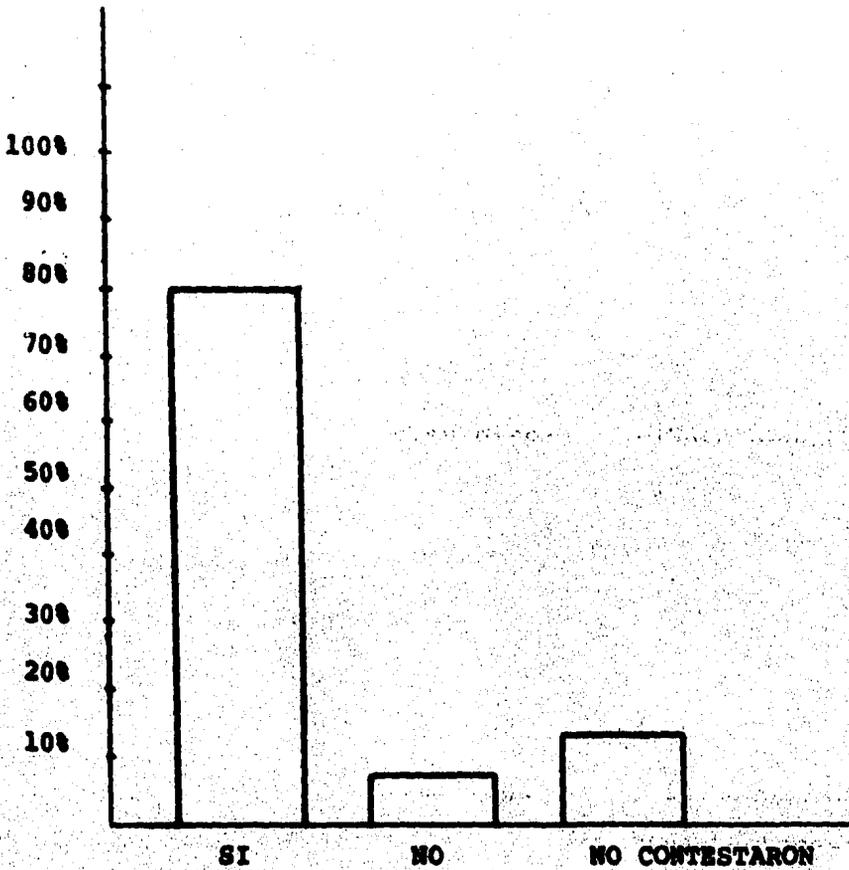
SI	-----	78%
NO	-----	13%
NO CONTESTARON	-----	9%

15. ¿Funciona su empresa mediante el sistema de administración por objetivos?.



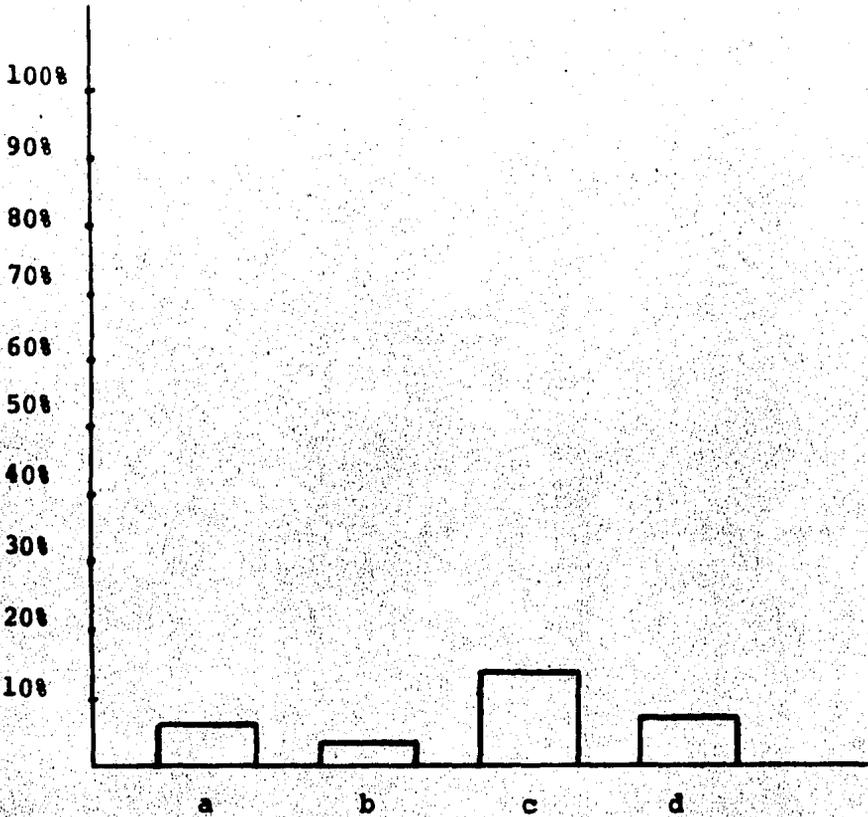
SI	-----	70%
NO	-----	20%
NO CONTESTARON	-----	10%

16. Con relación a irregularidades y desviaciones de los objetivos de la empresa ¿Se toman medidas correctivas?.



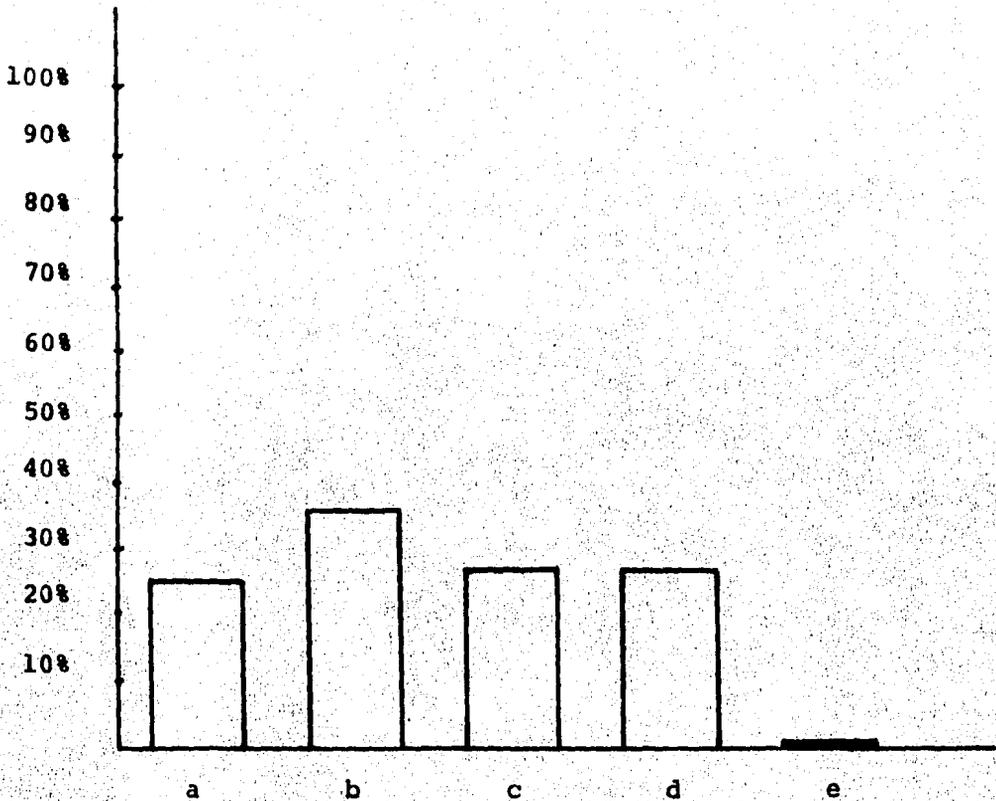
SI	-----	80%
NO	-----	7%
NO CONTESTARON	-----	13%

17. Si contestó negativamente indique las causas:



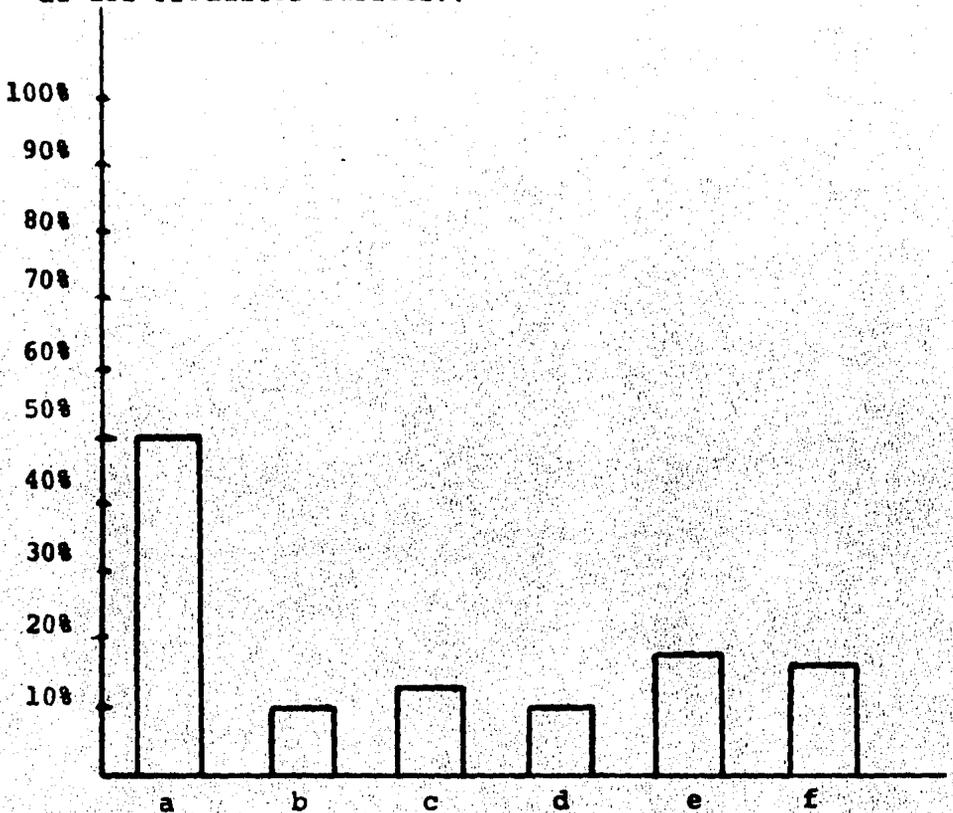
a) No lo conoce -----	6%
b) Falta de recursos -----	3%
c) Falta de personal especializado ----	14%
d) Lo considera inoperante -----	7%

18. ¿Cuáles fueron los motivos por los que implantaron dicho sistema?.



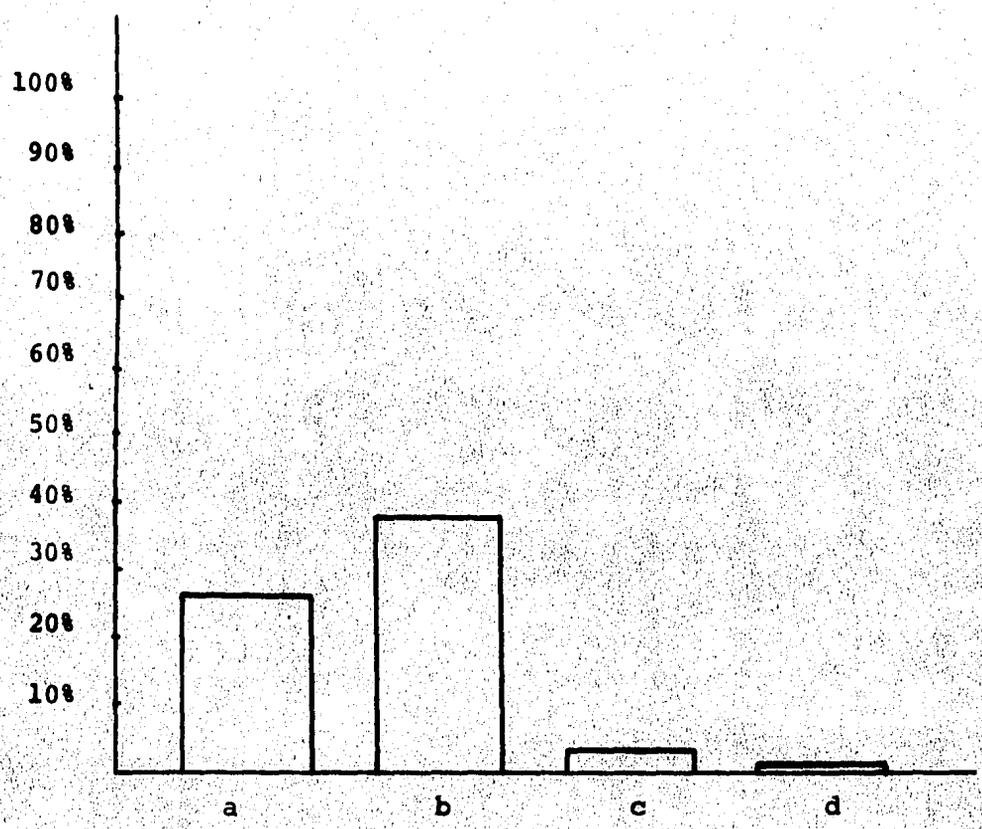
a) Reorganización de la empresa -----	25%
b) Aprovechar los beneficios de la administración por objetivos -----	36%
c) La necesidad de nuevas técnicas admi - nistrativas -----	26%
d) Buscar una mejor comunicación entre el - personal -----	26%
e) Otros -----	1%

19. ¿Quiénes coordinaron la implantación del sistema de administración por objetivos en la Mediana Industria de los Productos Básicos?



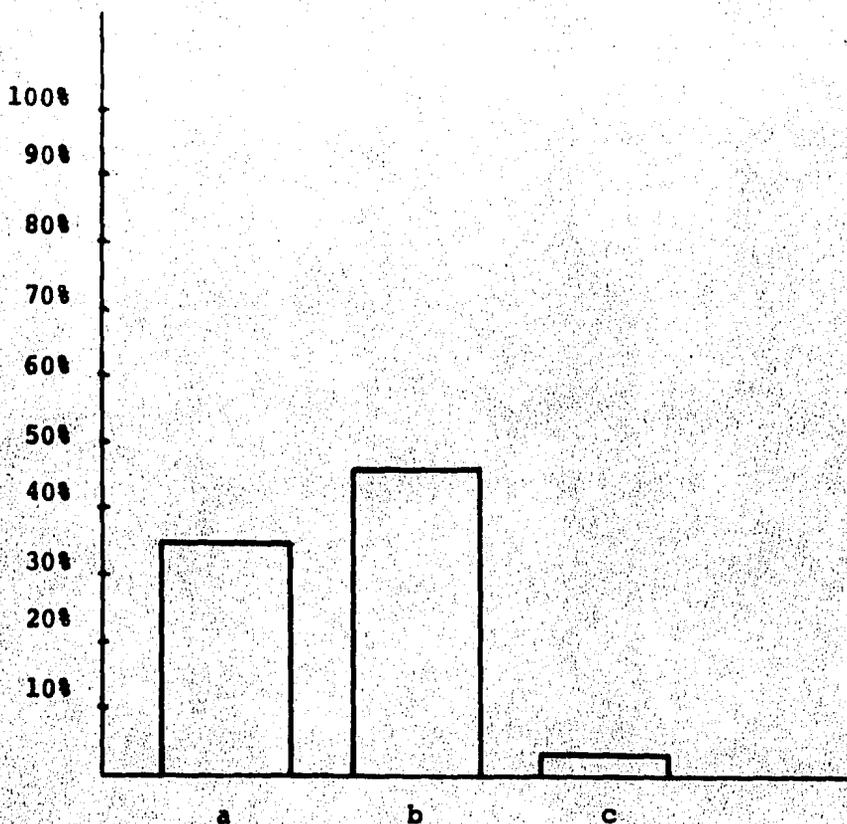
a) Directivos de la empresa -----	50%
b) Departamento de planeación -----	10%
c) Departamento de organización -----	13%
d) Departamento de personal -----	10%
e) Comité interno -----	18%
f) Asesoría Externa -----	16%
g) Otros -----	

20. ¿Cuáles fueron los problemas principales que se presentaron para la implantación y funcionamiento del Sistema de Administración por Objetivos en la empresa?



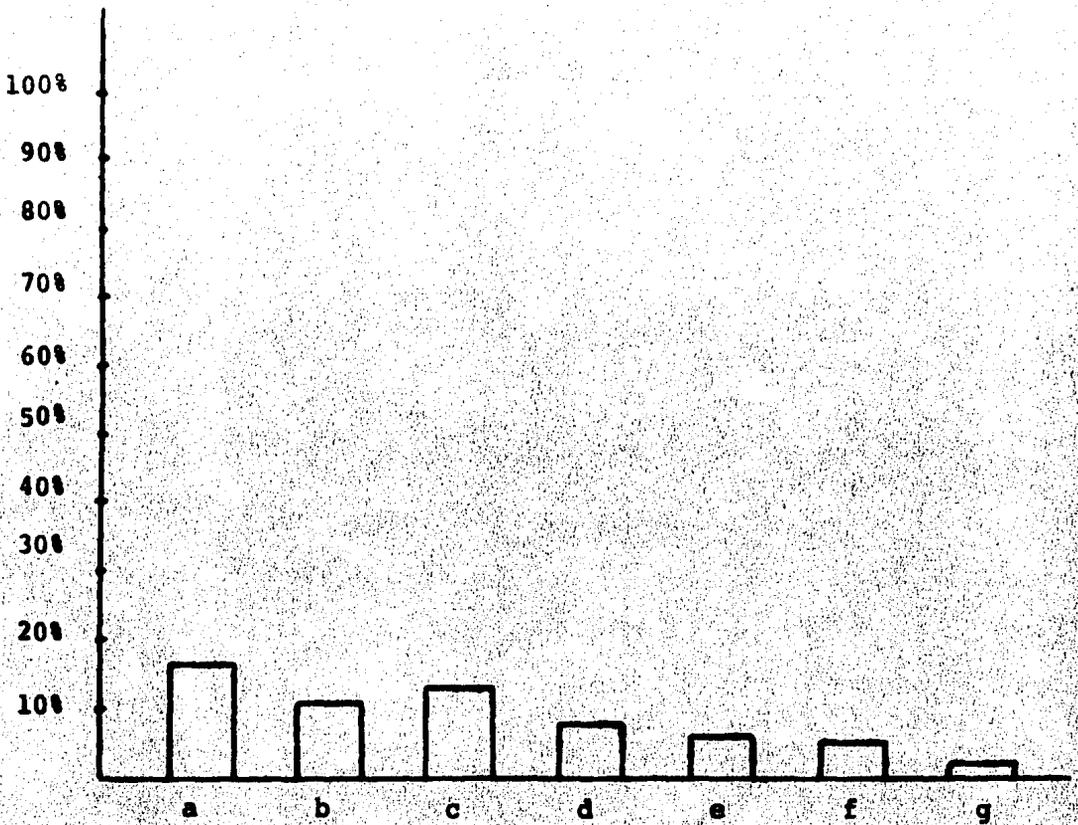
a) Resistencia al cambio -----	26%
b) Falta de comunicación adecuada -----	38%
c) Problemas económicos -----	3%
d) Otros -----	1%

21. ¿Qué etapas siguió la implantación del sistema en su empresa?.



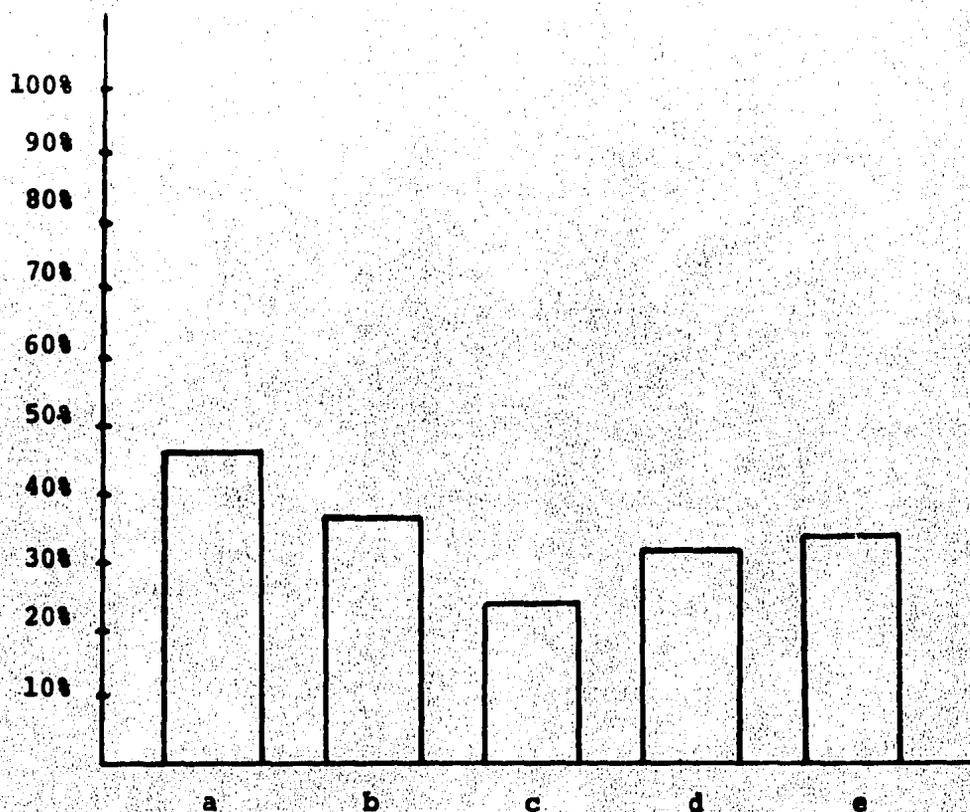
- a) Implantarla progresivamente en las distintas áreas que la forman ----- 35%
- b) Implantarla progresivamente por niveles jerárquicos ----- 46%
- c) Otros ----- 3%

22. ¿Qué tiempo tiene de funcionar en su empresa el sistema de administración por objetivos?.



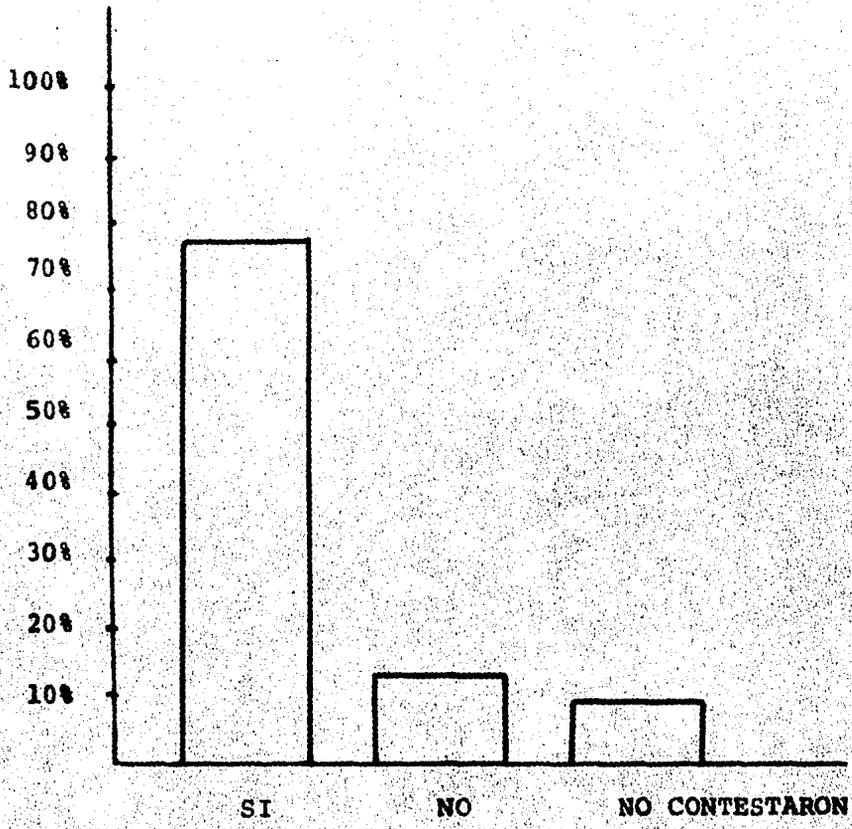
a) 1 año	-----	16%
b) 2 años	-----	11%
c) 3 años	-----	13%
d) 4 años	-----	8%
e) 5 años	-----	6%
f) 6 años	-----	5%
g) Más de 6 años	-----	3%

23. ¿Qué beneficios ha representado la administración por objetivos en su empresa?.



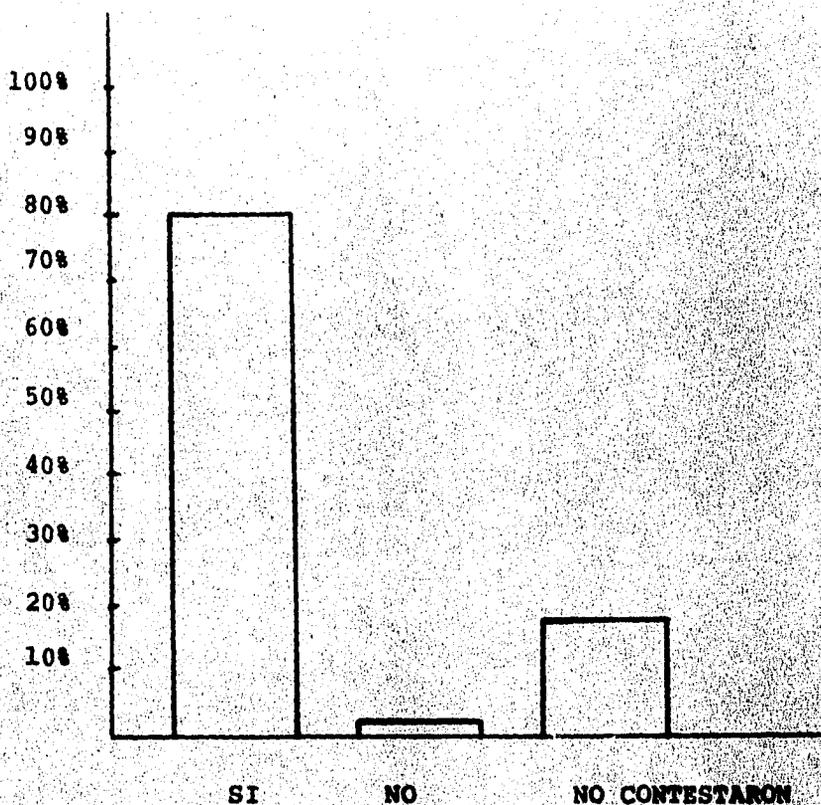
a) Mayor eficiencia -----	46%
b) Mayor comunicación entre el personal --	36%
c) Formación de grupos de trabajo -----	23%
d) Fijación de responsabilidades indivi- duales -----	31%
e) Facilita y exige una mayor delegación de autoridad -----	33%

24. ¿Existe una relación directa de la administración por objetivos con los sueldos y salarios y políticas de promoción del personal?.



SI	-----	78%
NO	-----	13%
NO CONTESTARON	-----	9%

25. ¿Cree usted que en el futuro la Administración por objetivos tendrá una aceptación positiva en la Mediana Industria de los Productos Básicos en México?.



SI	-----	78%
NO	-----	2%
NO CONTESTARON	-----	18%

**RELACION DE EMPRESAS INVESTIGADAS.**

## 6.5. Relación de Empresas

## EMPRESA

1. Arrocería El Palmito, S.A.
2. Galletas y Pastas, S.A.
3. Harinas de Chihuahua, S.A.
4. Cía Harinera La Laguna, S.A.
5. Aceites La Junta, S.A. de C.V.
6. Molinos Azteca, S.A., de C.V.
7. Molino Azteca de Chihuahua, S.A. de C.V.
8. Derivados de Maíz, S.A. de C.V.
9. Harinera de Maíz, S.A. de C.V.
10. Harinera de Veracruz, S.A. de C.V.
11. Molinos Azteca de Nayarit, S.A. de C.V.
12. Molinos Azteca de Jalisco, S.A. de C.V.
13. Molinos Azteca de Culiacán, S.A. de C. V.
14. Alimentos y Carnes Selectas de Sonora, S.A.
15. Harinera de Tamaulipas, S.A. de C.V.
16. Industrias del Río Bravo, S.A. de C.V.
17. Derivados de Leche Esmeralda, S.A.
18. Productos de Trigo, S.A.
19. Cremería La Fonteriza, S.A.
20. Molinera del Valle, S.A.
21. Cía Harinera de Toluca, S.A.
22. Cafés Finos de Exp. S.A. de C.V.
23. Café Internacional de Córdoba. S. A.

24. Sardinias y Derivados S. A.
25. Productos Pesqueros Peninsular S.A. de C.V.
26. Pesquera del Pacifico, S.A. de C.V.
27. Pescados Industrializados, S.A.
28. Yavaros Industrial S.A. de C.V.
29. Empacadora San Marcos, S.A.
30. Jugos y Mermeladas, S.A.
31. Fabrica de Jabon Ibarra, S.A.
32. Fabrica de Jabón Mariano Salgado, S. A.
33. Productos de Maíz, S.A.
34. Manufacturera Elect. Sim. S.A.
35. Productos Selectos de Michoacan, S.A.
36. Industrias Astral, S.A.
37. Productos Lacteos El Sabino.
38. Metálicos Ligeros, S.A.
39. Electrónica Zonda, S.A.
40. Bicicletas de México, S.A.
41. Touche Industrial.
42. Cía Textil San Marcos, S.A. de C.V.
43. Ropa Acero, S.A.
44. Puntejer, S.A.
45. Promotora Textil de Tepeji del Rio.
46. Swaters Avante, S.A.
47. Adornos y Elasticos de Mex. S.A.
48. Corporación Textil Mexicana, S.A.

49. Fabrica de Muebles Popular, S.A.
50. Zapateria Industrial de Orizaba, S.A.

Fuente: Fondo de Garantía y Fomento a la Mediana Industria y Pequeña (FOGAIN).  
Fondo de Garantía y Fomento a la Producción, --  
Distribución y Consumo de Productos Básicos.  
(FOPROBA).

**ANEXO**

**CLASIFICACION GENERAL DE PRODUCTOS BASICOS.****PRODUCTOS BASICOS ALIMENTICIOS.**

1. Aceite Vegetal Comestible.
2. Arroz.
3. Azúcar.
4. Café Molido 100% puro.
5. Café Molido con Azúcar.
6. Café Soluble.
7. Carne de Ave.
8. Carne de Ovino-Caprino.
9. Carne de Puerco.
10. Carne de Res.
11. Chiles (verde o seco).
12. Chiles Jalapeños Empacados.
13. Chiles Serranos, Empacados.
14. Cebolla.
15. Embutidos en cualquier presentación
16. Fijol.
17. Frutas y Legumbres Industrializadas en Envases de cualquier Naturaleza (Excepto vinos y licores).
18. Galletas Populares (Marías, Animalitos y Saladas).
19. Harina de Maiz.
20. Harina de Trigo.
21. Huevo.

22. Jitomate.
23. Lechuga.
24. Limón.
25. Maíz en Grano.
26. Manteca de Puerco.
27. Manteca Vegetal Comestible.
28. Manzanas.
29. Masa de Maíz.
30. Margarina.
31. Naranja.
32. Pan Blanco de Harina de Trigo (Bolillo, telera y de caja).
33. Pasteurización e industrialización de leche de vaca.
34. Pan Integral de Trigo o Mezclado en Presentación de cualquier Naturaleza.
35. Papa.
36. Pastas Alimenticias para Sopa (Menudas, fideos y Huecas).
37. Plátano.
38. Productos Lácteos Frescos e Industrializados en cualquier presentación.
39. Puré de Tomate Conservado en envases de cualquier naturaleza.
40. Sal Molida y Refinada de Uso Doméstico.

41. Tortillas de Maiz.
42. Zanahoria.
43. Carpa Fresca.
44. Lisa Fresca.
45. Mojarra Fresca.
46. Sierra Fresca.
47. Tilapia Fresca.
48. Carpa Entera Congelada.
49. Filetes de Calamar Congelados.
50. Lisa Entera Congelada.
51. Pepepez (pulpa de pescado congelada).
52. Mojarra Entera Congelados
53. Sierra Entera Congelada.
54. Filete de Sardina Secosalados.
55. Tiburón Seco Salado.
56. Especies de Escama Ahumada.
57. Otras Especies de Escama Seco-salado.
58. Atún Enlatado.
59. Sardina-Anchoveta Enlatada.

#### **PRODUCTOS BASICOS NO COMESTIBLES.**

60. Detergentes de uso Doméstico.
61. Jabón de Lavandería.
62. Jabón de Tocador.

## 63. Oleaginosas.

## ROPA Y CALZADO.

## 64. Ropa.

- Blusas para Dama y Niñas.
- Camisa para Caballero, Dama, Niño y Niña.
- Vestido para Dama y Niña.
- Falda para Dama.

## 65. Uniformes Escolares.

## 66. Zapato Popular.

## ARTICULOS PARA EL HOGAR.

67. Consolas hasta de 20 Watts reales de salida total, mueble no mayor de 1.50 m de largo, radio de tres bandas (AM, FM y FM estéreo) con tocacintas (toca cassette) (Línea económica).
68. Equipos modulares hasta de 20 Watts reales de salida total, amplificador tres bandas (AM, FM y FM -- estéreo) con tocacintas (toca cassette) (Línea económica).
69. Estufas de gas y petróleo hasta de 20", con cuatro quemadores y horno, sin reloj, ni copete de lujo, ni rosticero. Se excluye los de tipo comercial y las integrales (Línea económica).

70. Lavadoras de ropa compactas, de rodillos, bomba de desagüe y reloj de paro automático (Línea económica).
71. Licuadoras hasta de tres velocidades. Se excluyen las de control automático (Línea económica).
72. Máquinas de coser de uso doméstico, costura recta o zig-zag con mueble sencillo hasta de siete cajones.
73. Parrilla eléctricas. Se excluyen las de jardín (Línea económica).
74. Planchas eléctricas automáticas, con control hasta tres temperaturas (Línea económica).
75. Radio y radiotocadiscos, portátiles o de mesa AM, FM, y estéreo, de pilas y/o corriente hasta de tres velocidades monaural y estéreo (Línea económica).
76. Refrigeradores con capacidad máxima de 10 pies de una sola puerta y congelador interior y anaqueles en la puerta. Se excluyen los que tienen botón de deshielo automático y escarcha (Línea económica).
77. Televisores blanco y negro hasta 19", portátiles, de mesa o con patas. Se excluyen los muebles tipo consola, con control remoto o switch automático (Línea económica).
78. Bicicletas infantiles, juveniles y de transporte - tipo turístico y medio turismo, sin cambios de velocidades. Se excluyen las de tipo fijo (Línea eco--

nómica).

#### MUEBLES.

79. Antecomedores, juego de 6 piezas (Línea económica).
80. Colchones de todo tipo excepto los redondos, tamaño Queen Size y tamaño Kin Size (Línea económica).
81. Comedores, juegos de 8 piezas (Línea económica).
82. Muebles sueltos cabeceras, cómodas, chifoniers, - divisores, libreros, literas, mesas, roperos, sofá cama, studio-couch, trinchadores y vitrinas (Línea económica).
83. Recámara infantil, juego de 4 piezas (Línea económica).
84. Recámaras, juego de 4 piezas (Línea económica).
85. Salas, juego de 3 piezas (Línea económica).

#### UTENSILIOS ESCOLARES.

86. Artículos Escolares de toda clase de Fabricación - Nacional.
87. Bolígrafo.
88. Cuadernos.
89. Enciclopedias.
90. Juego de Geometría de Fabricación Nacional.

91. Lápices.

92. Libros de Texto.

**FUENTE. Manual de Productos Básicos.  
Presidencia de la República.**

## **CONCLUSIONES**

1. El desarrollo de la Administración por objetivos en la Mediana Industria de los Productos Básicos es constante y dinámica, ya que casi el total de las empresas investigadas realizan estudios para actualizar sus sistemas administrativos.

2. La gran mayoría de las empresas utilizan sus objetivos como medio de planeación y de control, por lo que éstos son considerados como bases de un sistema de Administración por Objetivos en proceso de adaptación.

3. La administración por objetivos y su desarrollo en la Mediana Industria de los Productos Básicos en México está alcanzando un auge bastante aceptable, ya que un alto porcentaje de las empresas investigadas la utilizan y la implantan para aprovechar sus beneficios; las empresas que no utilizan el sistema lo atribuyen a la falta de personal capacitado en técnicas de la administración moderna.

4. Los directivos de la empresa son las personas indicadas para coordinar la implantación de un sistema de Administración por Objetivos ya que debe de contarse con el apoyo de éstos para lograr el buen desarrollo del sistema, pudiendo participar en su planeación

y adaptación el Licenciado en Administración.

5. La Administración por objetivos contribuye enormemente a la buena comunicación entre los recursos humanos de la empresa.

6. Debe ser perfectamente entendida para poder ser aplicada, ya que existe el riesgo del fracaso si no la han comprendido quienes la van a utilizar en la empresa.

7. Las empresas que trabajan mediante el sistema de Administración por Objetivos, lo hacen únicamente en los niveles superiores de la organización. Es decir, los objetivos no se dan a conocer en los niveles más bajos de la empresa.

8. La administración por objetivos y su desarrollo en la Mediana Industria de los Productos Básicos en México, como técnica de administración moderna, ha alcanzado resultados satisfactorios en su aplicación.

9. El Licenciado en Administración, en la implantación de un Sistema de Administración por Objetivos en la Mediana Industria de los Productos Básicos, es de vital importancia su participación.

## Bibliografía

- ARIAS GALICIA, Fernando., Administración de Recursos Humanos., Edit. Limusa. S.A., México. 1978.
- Apuntes de Seminario de Administración., Fondo de Cultura Económica.
- Apuntes de Derecho Fiscal., Fondo de Cultura Económica.
- CLAY LINDGREN Henry., Introducción a la Psicología Social.  
Edit. Trillas. México, 1979.
- Diccionario de Economía Política. Ed. Castillo.
- El Licenciado en Administración., Folleto del Colegio de Licenciados en Administración de Empresas en México.
- FERNANDEZ ARENA José A., La Auditoría Administrativa,  
Edit. Diana. S.A., México. 1978.
- KOTLER, Philip., Dirección de Mercadotecnia, Editorial-Diana. S.A., México.
- KOONTZ y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna. --  
Edit. Mc. Graw Hill. 1982.
- LARIS CASILLAS, Francisco., J. Administración Integral,  
Ediciones Oasis. S.A., México. 1978.
- MARTINEZ VILLEGAS, Fabian, El Contador Público y la -  
Auditoría Administrativa. Edit. Insurgentes, S.A.,  
México. 1975.

MURDICK y ROSS., Sistemas de información basados en --  
computadoras para la administración moderna. Edit.  
Diana, México, 1982.

Mc. GREGOR, Douglas., El aspecto Humano de las empresas,  
Edit. Diana, S.A., México, 1977.

MARGULIES NEWTON y RAI A P. Anthony., Desarrollo organi-  
zacional. Edit. Diana. México, 1979.

ODIORNE Georges S., Administración por objetivos, Edit.  
Limusa-Wiley, S.A., México. 1979.

PARDINAS, Felipe., Metodología y técnicas de investiga-  
ción en Ciencias Sociales., Edit. Siglo XXI, S.A.,  
México, 1979.

REYES PONCE, Agustín., Administración por objetivos, -  
Edit. Limusa, S.A., México, 1982.

\_\_\_\_\_, Administración de Empresas. --  
Edit. Limusa, S.A., México, 1979.

TERRY G. P., Principios de Administración. Edit. CECSA

VELAZQUEZ MASTRETTA, Gustavo., Administración de los -  
sistemas de Producción. Edit. Limusa S.A., México,  
1982.