

870102

5  
20

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS. CON  
FALLA DE ORIGEN

EL SISTEMA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

CRISTINA BALLESTEROS ROJO

GUADALAJARA, JAL.

1987



## **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.

# EL SISTEMA DE LA ADMINISTRACION POR-OBJETIVOS

## I N D I C E

	PAGINA
CAPITULO 1.	
1.- Introducción a los objetivos .....	1
2.- Etimología y sinónimo .....	3
3.- Definición de los objetivos .....	3
4.- Los objetivos y su relación con los resultados ...	3
5.- Conceptos.....	5
6.- Sistema de la administración por objetivos .....	8
7.- Usos de la administración por objetivos .....	13
8.- Ideas básicas para dirigir por objetivos .....	14
9.- Principio de los objetivos .....	16
10.- Reglas sobre los objetivos .....	17
11.- Características de los objetivos .....	19
12.- Objetivos superiores .....	20
13.- Jerarquía de los objetivos y compatibilidad de los mismos .....	21
14.- Importancia de los objetivos organizacionales ...	22
CAPITULO 2.	
1.- Establecimiento del sistema .....	24
2.- Cinco Reglas para la introducción del cambio <u>tecnológico</u> lógico .....	26
3.- Establecer objetivos .....	27
4.- Decidir por objetivos.....	28

5.- Algunas precauciones preliminares .....	29
6.- Principales objetivos de la organización .....	30
7.- ¿Qué aporta la administración por objetivos? .....	32
8.- Ataque a las políticas tradicionales .....	37
9.- La política del personal y la administración por <u>objetivos</u> y su relación con sueldos y salarios .....	40

## CAPITULO 3

1.- Creatividad Intrínseca .....	42
2.- Fijación de metas creativas .....	45
3.- Como reunir hechos que le ayuden a decidirse .....	50
4.- El mecanismo de la decisión .....	53
5.- Fuentes básicas del conocimiento administrativo .....	54
6.- Decisiones de Investigación .....	57
7.- Ventajas de los objetivos o metas bien definidos .....	59
8.- Beneficios de la administración por resultados .....	62
9.- Dos formas básicas de tener al logro los resultados ...	66

## CAPITULO 4

Conclusiones .....	74
Bibliografía .....	77

*A mis Padres con  
Cariño.*

*Al Honorable Jurado*

*Presidente: L.A.E. Alejandro Bolaños Gil del N.*

*Secretario: C.P. José Arsate Valades*

*Primer Vocal: Guillermo Pérez Gómez.*

*Segundo Vocal: Lic. Guillermo Quevedo.*

## INTRODUCCION

Tomando en cuenta que nuestro país se encuentra en una etapa de desarrollo económico acelerado, se considera que uno de los aspectos más importantes es la toma de decisiones, ya que puede una empresa guiarse por corazonadas hoy en día tiene mucha importancia la administración por objetivos ya que ayuda a la empresa a estar preparada en cualquier cambio que se presente.

Una administración adecuada en una organización, constituye un paso muy importante y este no puede ser adquirido sin el empleo de un buen sistema administrativo para satisfacer -- los objetivos y metas presentes y futuras.

Para que este método sea efectivo dentro de una empresa debe de tomar en cuenta el proceso administrativo, ya que -- es el pilar de toda organización.

Las organizaciones son creadas y mantenidas por sus --- miembros como medio para satisfacer sus objetivos personales, pero aquellas también tienen objetivos distintos de los que -- tienen los miembros como individuos, aunque derivadas de ellos. Los objetivos personales pueden ser extremadamente diversos -- tan diversos que ninguna organización podría satisfacerlos pero por otra parte, una organización no puede operar con efecti vidad a menos que satisfaga alguno de ellos y mientras más pue da satisfacer más efectivos serán sus operaciones. Por tanto, toda organización debe reconocer primero la existencia de los

objetivos individuales de sus miembros y luego desarrollar los objetivos organizacionales que le ayuden a satisfacer algunos de ellos. Este proceso está dirigido por el gerente y los primeros pasos es la planeación.

## ETIMOLOGIA Y SINONIMO.

*La palabra objetivo proviene de dos raíces:*

*jectum, que significa lanzado; y la preposición "ob": hacia. Implica esta etimología, por lo tanto, que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa.*

*Sinónimo:*

*Puede considerarse por ello, como sinónimo de objetivo, las palabras metas, en realidad cuando nosotros nos fijamos un objetivo lo que nos señalamos son los fines que queremos alcanzar.*

## DEFINICION DE LOS OBJETIVOS.

*George R. Terry, define los objetivos en la administración como las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador. Su identificación más precisa es la de considerarlos como los fines que nos proponemos, y entendemos por estos, aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad.*

## LOS OBJETIVOS Y SU RELACION CON LOS RESULTADOS.

*El principio de todo proceso administrativo, es la fijación de los objetivos o fines que queramos tener. Pero el fin de todo el proceso es precisamente la obtención de los resultados que se hablan fijado en esos objetivos:*

4

La administración por objetivos es esencialmente un sistema que incorpora en un patrón más lógico y efectivo las cosas que muchas personas ya están haciendo, bien sea en una forma un tanto caótica, o en otra oscurece el riesgo y la responsabilidad personales.

Los efectos de la administración por objetivos. Se podrá ver en el resultado tan tangibles como aumento de utilidades, de contabilidad por áreas de responsabilidad por el departamento de costos.

El establecimiento del sistema de administración individual. A todo administrador que empiece a establecer este sistema en su propia actividad se le presentará naturalmente este interrogante ¿Cómo y dónde empezar? ¿Qué pasos se debe dar?. A continuación describimos un procedimiento funcional para el administrador financiero individual de cualquier nivel.

Se trata de dos actividades distintas, aunque relacionadas:

1.- Al principio de cada año fiscal, el administrador y cada uno de sus subordinados se ponen de acuerdo en las metas que deberá alcanzar el subordinado en este año.

2.- Al final del año vuelven a examinar las metas y juntamente revisan la actuación del subordinado en comparación -- con las mismas.

## CONCEPTO.

1.- La estructura básica de la corporación es la forma organizativa que a menudo se llama una jerarquía. Este es el conocimiento arreglado de cada uno de los jefes que aparecen arriba, con dos, tres o más subordinados en las cajas de nivel que sigue hacia abajo. La administración por objetivos es un sistema destinado a hacer funcionar esa estructura y a generar más vitalidad y dedicación personal de quienes integran la jerarquía.

2.- La administración por objetivos se ocupa del planteamiento y del mantenimiento, crecimiento ordenado de la organización, mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de los miembros y la medición de lo que realmente se realiza. - Asigna riesgos a todos los dirigentes responsables y hace depender su progreso -aún supuesto- de los resultados que produzca - la capacidad y las realizaciones de los líderes, antes que su personalidad.

3.- Como sistema la administración por objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos.

4.- La administración por objetivos ayuda a superar muchos de los problemas crónicos que plantea el control de los administradores y los profesionales. Por ejemplo:

a) Proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de administración y profesional.

b) Al definir metas comunes de las personas y las organizaciones, y al medir los aportes individuales a tales metas es más probable que se obtengan un esfuerzo coordinado y un trabajo de equipo, estimulado, a la vez, la iniciativa personal.

c) Elimina la necesidad de que los individuos cambien su personalidad, así como la de evaluar a las personas con base en sus características de personalidad.

d) Proporciona una forma de determinar el radio de control de cada administrador.

e) Ofrece una respuesta a la pregunta clave de administración de salarios: "¿Cómo debemos asignar los aumentos de sueldos con los fondos disponibles, si queremos pagar los resultados?".

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

## SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

*El sistema de la administración por objetivos es algo -- más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos, o -- aún un método fijo de administración. Como se señala en cita de arriba, es una forma de pensar acerca de la administración.*

## SISTEMA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

El sistema de la administración por objetivos es algo más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos, o un mé todo fijo de administración.

### CONCEPTOS.

1.- La estructura básica de la corporación es la forma organizativa que a menudo se llama una jerarquía. Este es el co nocido arreglo de cajas en que el jefe aparece en la de arriba con dos o tres subordinados en las cajas de nivel que sigue hacia abajo. La administración por objetivos es un sistema destinado hacer funcionar esa estructura y a generar más vitalidad y dedicación personal de quienes integran la jerarquía.

2.- La administración por objetivos se ocupa del plantea miento y del mantenimiento, crecimiento rodonado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de los miembros y la medición de lo que realmente se realiza. - Asigna riesgos a todos los dirigentes responsables y hace depen der en su progreso -aún supuesto- de los resultados que produzca la capacidad y las realizaciones de los líderes, antes que - su personalidad.

El segundo elemento de la mecánica administrativa es la Planeación.

Plan deriva de plano. La misma etimología indica, así --

que lo que hacemos es fijar "Planos" para orientar nuestra acción.

Los planos de tipo administrativo son muy diversos. Todos ellos tienen que ver con la administración por objetivos.

3.- El elemento de la mecánica administrativa No. tres: La Organización, existen tres grandes campos:

La determinación y división de las funciones. Estas tendrán muchas veces que cambiarse o suprimirse, al establecer un sistema de administración por objetivos.

La fijación de niveles jerárquicos, lo que equivale a la determinación de la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel. Por lo dicho antes sobre la delegación, se comprende lo indispensable que es esta fijación en el sistema que estudiamos.

Finalmente el Análisis del puesto determina las funciones y labores concretas que se encomiendan a cada jefe y a cada trabajador.

4.- Integración.- Esta comprende los siguientes aspectos básicos:

El reclutamiento y selección del personal adecuado. De alguna manera tendrá que ver con la administración por resultados, ya que una de las principales cosas que esta puede señalar, exigir, o a veces realizar, será la de buscar si los hom

*bras, sobre todo los jefes, son adecuados para las tareas que se les encomiendan.*

*La Introducción.- Consiste en todas las técnicas que buscan que un nuevo trabajador o jefe, sean adecuados a su nuevo puesto y, de alguna manera, la permanente y consistente actividad para estarlos acoplando constantemente a él.*

*El Desarrollo.- Que comprende el adiestramiento práctico, la capacitación teórica y la formación, ha de tener gran trascendencia y recibir especiales modalidades dentro de la administración por objetivos.*

#### *5.- La Dirección:*

*El siguiente elemento de la Dinámica, nos encontramos ante todo con la autoridad, y su fuerza motivadora.*

*Aunque cuando, a primera vista, quizá muchos puedan pensar que la autoridad es algo meramente teórico, a nuestro juicio, junto con la fijación de cantidades, es el verdadero pilar de la administración por objetivos. Tratemos de demostrar, que, más que nada, ésta constituye un nuevo modo de concebir y ejercer la autoridad más acorde con los tiempos modernos y la naturaleza del individuo. Por otra parte aquí es donde se aplicará todas las modernas técnicas, resultados de los avances en las ciencias del hombre: psicología, sociología, antropología, o teoría de la conducta.*

*En lo que se refiere a la Delegación, que consiste en ha*

ser participes a otros de la autoridad que nosotros hemos recibido, sin perder por ello la responsabilidad correspondiente.

Por último, la Comunicación, tanto vertical como horizontal, tanto para la fijación de los planes, como para la vigilancia constantemente de su resultado, es tan importante -como lo señalaremos en su lugar- que en muchas empresas la Administración por Objetivos no produjo resultados efectivos, mientras no se mejoró la comunicación; al intensificar esta, rindió automáticamente todos sus frutos.

6.- El Control. Este se realiza en tres etapas:

Su fijación y establecimiento.- Tiene que analizarse -- qué controles deberán ser establecidos, y cuáles serán más --- efectivos.

Esto, como se comprende es un elemento esencial en la - Administración por objetivos.

Por cuanto a su operación.- Esta tiene que realizarse - por todos los jefes o empleados y eventualmente, para los grandes y más complejos esta es la forma de alcanzar los objetivos organizacionales -incluso es la organización más sencilla. -Digamos, la de tres hombres para sacar un auto atascado en el lodo-, el objetivo debe ser claramente establecido y se debe derivar un plan a partir del objetivo.

En resumen, podemos definir el sistema de administración por objetivos como un proceso por medio del cual los adminis--

*Trabajadores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de -- los resultados que él se esperan y emplean estas medidas como guía para el manejo de la unidad y para evaluar la contribu-- ción de cada uno de sus miembros.*

*La administración por objetivos es esencialmente un sistema que incorpora en un patrón más lógico y efectivo las cosas que muchas personas ya están haciendo, bien sea en una forma un tanto caótica, o en otra oscurece el riesgo y la responsabilidad personales.*

*Los efectos de la administración por objetivos.- Se podrá ver en el resultado tan tangible como aumento de utilidades, aceleración de crecimiento, costos bajos y mayores ingresos. También hace más fácil la burocratización o más difícil - al afectar variables secundarias tales como producción, la calidad, el orden interno, el volumen de ventas, el trabajo de los asesores de la planta y eficiencia de las investigaciones, un mejor estado de ánimo, mayor número de personas que pueden ascender, mejor calidad de servicios y un mejoramiento en la - delegación de la facultad de toma de decisiones.*

*USO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.*

*La Gerencia por objetivos es para cualquier persona que administre, sin tener en cuenta el nivel o posición que ocupe. Se aplica a las funciones de gerencia que se describen, comunemente como planeación, organización, dirección, control y revisión. Las funciones de la gerencia están asociadas con los niveles dentro de las organizaciones según datos obtenidos.*

## IDEAS BASICAS PARA DIRIGIR POR OBJETIVOS.

Muchas empresas en México iniciaron hace pocos años, con el entusiasmo, la implantación de un sistema de administración por objetivos. Muchas, también de ellas, están ya decepcionadas. La causa no es, simplemente, el haber considerado la administración por objetivos como la panacea que todo lo cura, y frustrando así sus esperanzas, igual que quienes las pusieron en práctica electrónica, en las relaciones industriales o en los estudios de mercado.

El problema es más complejo, no por su complejidad técnica sino al contrario por todas las ideas elementales y simples (la dirección por objetivos es una de ellas) requieren de una comprensión profunda. Si no se comprende bien lo que es realmente dirigir por objetivos sea difícil, sino con ligereza con que la cuestión se encara.

Las ideas que a continuación se expresan son a juicio, básicos para saber a que atenerse respecto a la dirección por objetivos son también evidentes y obvias.

1.- La dirección por objetivos no es un sistema administrativo más.

No tenemos certeza en afirmar que la dirección por objetivos es lo opuesto a todo sistema administrativo. Quien dirige por objetivos, en la medida en que lo hace no dirigen ya por sistemas al punto que podemos afirmar que hay dos modos opues-

tos (no sólo distintos de dirigir) por sistemas o por objetivos).  
habrá de iluminarse y orientarse por esos objetivos.

2.- Las investigaciones.- No hay empresa moderna que no las realice para saber con qué elementos cuenta, y cuáles le estorban para alcanzar los objetivos. Así se investigan los mercados de crédito los nuevos productos, los avances técnicos, al personal que se contratará.

3.- Las alternativas. Todo administrador, en todos sus actos, está vinculado, fatal y necesariamente, con la toma de decisiones. Y toda decisión, implica necesariamente elegir entre dos o más alternativas.

### PRINCIPIO DE LOS OBJETIVOS.

Son estos los principios aplicables al caso de la administración por resultados.

#### Principio de la Precisión:

Los objetivos deben fijarse, en forma tal, que no queden expuestos, por su vaguedad, a ser entendidos de distinto modo por personas diversas. Por ello, deben fijarse, siempre - que sea posible, cuantitativamente, esto es: determinado, a base de cifras y cantidades, cuándo debe considerarse que se han alcanzado y cuándo no.

#### Principio de la Flexibilidad:

La precisión en los objetivos es, indiscutiblemente, un avance. Pero optan muchas que la previsión va en contra de la facilidad en su aplicación.

Para poder dar precisión a los planes y objetivos, sin perjuicio de su flexibilidad, suelen seguirse diversos sistemas. Mencionaremos aquí algunos de los principales:

a) Establecimientos de máximo y mínimos.

b) El segundo sistema consiste en el establecimiento de planes substitutivos.- Que suele usarse sobre todo, cuando se ha hecho uso de recursos, empíricos o matemáticos para la fijación de diversos planes, o del análisis de diversas alternativas, al final de la previsión han quedado cuatro o cinco planes, alguno necesariamente con él la responsabilidad de alcan-

*Principios del Realismo:*

Los objetivos deben ser de tal naturaleza, que sean posibles de alcanzar, y al mismo tiempo que estimulen a alcanzarlos o superarlos.

*Principios de la Objetividad:*

Este principio señala que, para poder fijar con eficacia los objetivos, lo primero que se necesita es realizarlos sobre bases cuidadosamente estudiadas con fundamento en la realidad, y con apoyo en un análisis fundado, lo más que sea posible, en hechos.

Por ello, al fijarse algún objetivo nuevo o mejor, debe establecer de algún modo, aunque sea general, cómo se piensa alcanzar, sin bajar a detalles.

**REGLAS SOBRE LOS OBJETIVOS***Reglas Negativas de los Objetivos:*

Se conoce con este nombre algunos criterios que tienden a evitar que erremos tomando como objetivo lo que realmente no lo es.

"No debe confundirse el objetivo con alguno de sus síntomas". El objetivo es lo que buscamos, como causa de la que depende que alcancemos los resultados que nos hemos fijado; -- los síntomas son efectos de esa causa que, precisamente por en

contrarase más cerca de nosotros, porque suelen constituir "nuestro problema", fácilmente los tomamos como "lo que nos interesa resolver", siendo que, aunque alcanzáramos esos resultados inmediatos, mientras permanezca la causa, volverán a presentarse.

"No confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo". En este caso ocurre algo totalmente distinto: en realidad, estamos fijando como objetivo uno subordinado, que habrá de conducirnos al principal: por costumbre, rutina, análisis incompleto o cualquier otra causa, escogemos un objetivo inmediato o subordinado, que no es el más conveniente: obramos como si el escogido fuera el único, o el mejor, siendo que pueden intentarse otros más rápidos o menos costos.

#### Reglas Positivas:

Reciben este nombre, porque van directamente encaminadas a ayudar a nuestra mente a localizar y fijar nuestros objetivos o los resultados que desean alcanzar.

Los objetivos deben fijarse por escrito.

Cuando el objetivo se fija por escrito, es más fácil analizar si está completo, si es claro o si conviene cambiar el orden de sus elementos.

Para fijar con precisión y en forma completa los objetivos, nos ayudarán las seis famosas preguntas de Rudyard Kipling:

"¿Qué, Cómo, Quién, Por qué, Dónde, Cuándo?"

### *CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS.*

*Cuatro características de los objetivos organizacionales son de utilidad para el gerente:*

- 1.- Los objetivos organizacionales están estructurados en una jerarquía.*
- 2.- Refuerzan a los objetivos individuales y viceversa.*
- 3.- Son -o deben ser- compatibles con los objetivos individuales.*
- 4.- Los objetivos superiores, de alto nivel, contienen objetivos subordinados y sólo pueden ser eficazmente alcanzados mediante la cooperación.*

## OBJETIVOS SUPERIORES

El concepto de los objetivos superiores proporciona un medio excelente para resumir el estudio de los objetivos organizacionales. También explica la característica central de las organizaciones: éstas existen porque son capaces de alcanzar algunas cosas que los individuos no pueden lograr solos.

Un objetivo superior es aquel que atrae a todas las personas o departamentos subordinados y que puede lograrse mejor mediante la cooperación. Además, tal objetivo es lo bastante amplio para todos los objetivos subordinados.

Los objetivos de los negocios sólo podrán ser establecidos por aquellas personas quienes estén en una posición tal como para poder comprender las implicaciones amplias y de largo alcance de las tendencias y estrategias planeadas para satisfacer las necesidades de la compañía.

Son los altos ejecutivos quienes tienen que determinar a donde quieren ir, cómo piensa llegar allí, cuándo desean llegar y qué recursos se tienen disponibles que les ayudarán a llegar a su destino.

Un moderno enfoque para la fijación de objetivos implica que el gerente divisional se reúna con el presidente y estudian conjuntamente los parámetros básicos tales como cuáles son los problemas que habrán de afectar el futuro de este sector de la organización, los principales problemas que usted visualiza para el futuro.

## JERARQUIA DE LOS OBJETIVOS.

En las organizaciones complejas, los objetivos están es tructurados en una jerarquía en la cual los objetivos de cada unidad contribuyen a los de la siguiente unidad anterior. Y - un objetivo amplio (o de gran proyecto) declara el propósito de toda organización. Entonces cierto en todas las organiza-- ciones militares, educativas, gubernamentales y lucrativas.

### Refuerzo mutuo de los objetivos.

Cuando se logran juntos los objetivos individuales y - organizacionales se habla del proceso como refuerzo mutuo, es te explica un punto que es central para la comprensión de la vida y el éxito de las organizaciones: éstas se benefician --- cuando ayudan a los individuos y, en forma similar, los indi- viduales se benefician cuando ayudan a las organizaciones a - alcanzar sus objetivos organizacionales.

### Compatibilidad de los objetivos.

Para un desempeño eficaz, algún objetivo u objetivos - de cada individuo o de parte de la organización deben ser com patibles, aún cuando no necesariamente idénticos.

Para una organización funcional, algunos de los objeti vos de cada individuo o de parte de la organización deben ser compatibles.

## IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

La importancia de los objetivos claramente definidos es ta generalmente reconocida. La literatura administrativa contiene numerosos enunciados tales como:

- Los objetivos son necesarios para coordinar los esfuerzos. Para la coordinación el primer paso es establecer los objetivos que la organización desea alcanzar.

- Los objetivos sirven como punto de referencia para los esfuerzos de la organización.

- Los objetivos son un requisito para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas efectivas.

- Los objetivos organizacionales definen el destino de las organizaciones; se mueven hacia adelante con tanta rapidez, en la medida en que se este más cerca de ellos o que se logre alcanzarlos. Los objetivos organizacionales claramente definidos son iguales a una estrella, señala que sirve como punto de referencia a los barcos y aviones para navegar.

Estos diversos enunciados tienen un denominador común: la importancia de proporcionar objetivos específicos a los organizacionales. La opinión general señala que cuando se plantean objetivos, misiones o metas para toda organización y para sus partes componentes, se obtienen como resultado una acción coordinadora, y después de todo esto significa que la empresa

no pueda coexistir pacíficamente y fructíferamente ambos modos de dirección siempre y cuando seamos conscientes de su radical heterogeneidad, y no hagamos de la administración por objetivos un procedimiento o sistema más.

Entendemos por sistema un cambio determinado y fijo, un procedimiento para llegar a un fin. Y entendemos por objetivo - el fin mismo a que debe llegarse. Hay sistemas y procedimientos para llegar a un objetivo determinado, como consecuencia del seguimiento del sistema. Pero no hay sistema o procedimiento del que resulte aceleración de crecimiento, costos bajos y mayores ingresos. También hace más fácil la burocratización o más difícil al afectar variables secundarias tales como la producción, la calidad, el orden interno, el volumen de ventas, el trabajo de los asesores de la planta y las eficiencias de las investigaciones, un mejor estado de ánimo, mayor número de personas que puedan ascender, mejor calidad del servicio y un mejoramiento - en la delegación de la facultad de decisiones.

## C A P I T U L O    I I

*ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA.*

*La principal condición que debe existir al establecer un sistema de administración por objetivos es el apoyo, respaldado, o permiso del administrador principal de la unidad de organización donde vaya a emplearse el sistema.*

*Para iniciar, antes de establecer tal sistema, debe hablarse con el jefe máximo de la organización donde vaya a emplearse.*

*Si el sistema se va a emplear al nivel de los funcionarios de la corporación, el jefe en cuestión será probablemente el presidente de la empresa. Al nivel de división, debe incluir al director general, si los principales jefes funcionales van a utilizar el sistema como una forma de administración.*

*En los departamentos de manufactura, ventas, ingeniería, debe incluir al gerente de planta, gerente de ventas e ingeniero en jefe de cada una de esas unidades funcionales, para que el sistema pueda funcionar eficazmente.*

*Establecimiento del sistema sigue las siguientes etapas:*

*1.- Familiarización del jefe principal y sus ejecutivos claves (los que le informan directamente) con el sistema y su forma de operación.*

*2.- Después de tomar la decisión de establecer el sistema, el jefe principal y sus subordinados programan medidas de -*

*actualización de la organización.*

3.- *En seguida, se difunde por toda la organización los métodos de fijación de metas, hasta llegar a la primera línea de supervisión mediante una serie de reuniones sucesivas entre las diversas unidades organizativas superiores.*

4.- *Se hacen los cambios necesarios en áreas tales como el sistema de evaluación, los procedimientos de fijación de -- sueldos y bonos, y la delegación de responsabilidad. Se aclaa-- ran las poltticas ambiguas y se enmiendan los procedimientos -- que pueden estar obstruyendo el funcionamiento del sistema. -- También se hacen cambios tales como el establecimiento del sis tema.*

*CINCO REGLAS PARA LA INTRODUCCION DEL CAMBIO TECNOLOGICO.*

1.- Los individuos se adherirán a un patrón de creencias, actitudes, y conducta, a menos que alguna circunstancia exija un cambio inmediato.

2.- El cambio tecnológico parecerá un cambio menor si lo incorpora en un patrón familiar, o en un patrón de relaciones -- más amplias que no cambia.

3.- El cambio de conducta del individuo depende de que éte reciba una serie de refuerzos en pequeñas etapas del desarrollo del nuevo comportamiento.

4.- El agente de cambio que innova puede echar mano de muchos sistemas para aplicar el método nuevo.

5.- Siempre que el cambio se pueda introducir primero en pequeñas escalas, y pueda evaluarse cuidadosamente antes de aplicarlo, el innovador debe seguir este camino. Esto permite hacer un análisis cuidadoso de los efectos del cambio pequeños, y tal vez evitar errores que pueden ser desastrosos si el cambio ejecutara dentro de toda la organización.

### ESTABLECER OBJETIVOS.

*Tomar decisiones de una manera sistemática significa -- que aplicamos el enfoque de sistemas. Un sistema no solo nos -- dice qué hacer, sino qué hacer primero.*

*El primer paso para llegar a una decisión y resolver un problema en forma sistemática consiste en definir nuestros objetivos.*

*Si usted no tiene objetivos, no sabrá si sus medidas -- fueron eficaces cuando las tomó.*

*La unidad del esfuerzo es posible cuando existen objetivos y se comunican a las personas que deben alcanzarlos.*

*Los objetivos comprenden criterios para juzgar los resultados.*

*Los objetivos deben fijarse teniéndose presente su utilización posteriormente como criterios y deben satisfacer los requisitos de buenos criterios.*

## DECIDIR POR OBJETIVOS.

El manejo de nuestros asuntos en una forma continua requiere de objetivos definidos antes de liberar otros recursos. Si las personas no sabemos con claridad a donde es a lo que queremos llegar, el camino también debe de estar poco claro.

Si dirigimos por objetivos, significa sencillamente que fijaremos mentalmente nuestro propósito final antes de iniciar. Ese objetivo se convierte entonces en una meta apetecida, y a lo largo del camino llega a ser un criterio para medir el avance.

Administración por objetivos significa que el primer paso para resolver un problema o tomar una decisión consiste en aclarar nuestros objetivos.

La dirección por objetivos requiere además un compromiso. Si la persona está comprometida es el logro de un objetivo ante otra persona cuya opinión le importa, usted está prácticamente obligada a hacer algo al respecto.

Los requisitos más empleados en la toma de una decisión son los siguientes:

- Tenga presente un objetivo antes de empezar.
- Reúna y organice todos los hechos pertinentes.
- Determine el problema (la diferencia entre lo que realmente existe ahora y su objetivo) y sus causas.

- *Elabore su solución y algunas opciones alternativas.*

*ALGUNAS PRECAUSIONES PRELIMINARES INDISPENSABLES.*

*Al establecer el sistema, los administradores harán bien examinar la experiencia de otros si quieren evitar los costos - de ensayo y error.*

*Cuando se ignora lo que otros han aprendido, por tratar de obtener ganancias rápidas, se incurrirá casi inevitablemente en ciertas cantidades de retrocesos y repeticiones, como les ha sucedido a muchas empresas que han tratado de ahorrarse algunas de estas etapas esenciales:*

*Obtenga el apoyo superior o de sus superiores.*

*Aclarar las metas individuales pero tienen que aclarar - las metas comunes.*

## PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

En toda organización, los objetivos pueden clasificarse en tres clases principales, como se mencionan:

**Objetivos regulares.**- Son aquellos que tienen un carácter recurrente y que se prolonga a lo largo de un período de tiempo.

En efecto esta regularidad es benéfica, ya que hace que la compañía sea estable. Estabilidad significa que los productos se terminen en plazos determinados, pronosticables, y a -- costo conocido, que los impuestos se paguen oportunamente, que los prados se siguen, que los trabajadores se presenten al mismo tiempo a desempeñar sus labores y que los cheques por pago de salario estén listos exactamente los viernes.

Todas estas condiciones son relativamente predecibles; su regularidad y posibilidad de predicción constituyen virtudes dentro del contexto expuesto. La organización no fracasará aun que se cometan errores.

**Objetivos para la resolución de problemas.**- Son aquellos que reestablecen la normalidad y hacen que se retorne a un status. De acuerdo con la definición dada, los problemas surgen cuando se interrumpe la normalidad y la regularidad. Se requiere inteligencia y un empuje que restauren la normalidad. Este acto de restauración se llama resolver el problema.

**Objetivos de innovación.**- Significan que los administradores

dores están obligados a mejorar algo, aunque existan problemas, esta clase de objetivos empiezan como una insatisfacción con el status y la convicción de que no existe una forma definitiva e insuperable de hacer las cosas.

Naturalmente todos estos objetivos que se van alcanzando, deben haberse fijado por escrito, en la forma que señalamos en el capítulo anterior; será una de las funciones de cada jefe ir comparando por fechas, -previa a la señalada para la revisión -parcial-, si él considera que se van logrando, o no, los objetivos que se había fijado; si se están superando y las causas de una, o de otra cosa. Esto, indiscutiblemente le ayudará a saber mantener su sistema de administración por objetivos de la mejor manera posible.

### QUE APORTA LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

En una reunión de fijación de metas, se deben tomar en cuenta los eventos significativos del pasado reciente que han colocado a los hombres en la posición en que se encuentran ahora. Así el contexto se vuelve conductista, en el sentido correcto de la palabra por que se ocupa de una actividad que se puede ver o medir. El resultado es una situación de aprendizaje, es decir, orientada al cambio de comportamiento. No hay discusiones sociopsicológicas de cuestiones tales como la personalidad, la motivación, la percepción, etc. al iniciarse con la actividad medible y profundizar en sus causas, la discusión se desarrolla naturalmente en la dirección mejor calculada, para que cada administrador pueda encontrar por sí mismo la respuesta a la pregunta clave, ¿Qué puede hacer?, hacer en forma diferente o dejar hacer que produzca mejores resultados en mi trabajo administrativo.

*Objetivos: El enfoque sistemático a la política.*

*Todo objetivo uniforme requiere una conducta uniforme, - mientras que los objetivos variados o no uniformes, tolerarán -- una conducta variada.*

*Por consiguiente, la mejor política es aquella que permite a cada uno comportarse en la forma en que pueda obtener - al máximo fruto de su aportación a los objetivos propios, sin apartar a los demás de los demás de la consecución de los suyos.*

*Las políticas deben ser correlativas a una estipulación de objetivos estipulación de objetivos específicos, y comprender una serie de limitaciones a los medios por los cuales pretende alcanzar dichos objetivos.*

*Relación de las limitaciones de políticas a las estipulaciones de objetivos. -*

*El paso inicial en la elaboración de políticas es definir los objetivos o sea las circunstancias que se daría, en -- términos de producción o resultados, si se alcanzara satisfactoriamente el objetivo.*

*Los objetivos o metas organizacionales bien definidos e integrados tienen numerosas ventajas que incluyen las siguientes:*

- 1.- *Los objetivos efectivos animan a todos los miembros a trabajar en los mismos objetivos organizacionales. De lo contrario habrá quizá muchas ideas distintas entre los miembros respecto a cuáles son o deberían ser objetivos de la organización. En tales circunstancias, cada persona trabaja con su propia idea de los objetivos. Es probable que -- gran parte de ese trabajo esté en conflicto o que en alguna otra forma resulte ineficaz, por lo tanto los buenos objetivos hacen la conducta en las organizaciones más racional, más coordinada, y desde luego, más efectiva, debido a que todos conocen los objetivos hacia los cuales trabajar. Una persona puede justificar que esté haciendo cualquier cosa si un objetivo es tan bueno como el otro.*
- 2.- *Los objetivos efectivos proporcionan bases racionales y objetivas para (el arreglo) comparar y evaluar el desempeño, proporcionando bases para el arreglo de disputas.*
- 3.- *Los objetivos efectivos también pueden ser buenos agentes de motivación porque facilitan el que un miembro relacione los logros de sus objetivos personales al trabajo de la organización sabe que se espera de él y por lo tanto, está más seguro de lo que necesita hacer para tener más éxito en la organización. Al establecer objetivos efectivos, los gerentes ayudan a los miembros en todos los niveles de la organización a que entiendan que la mejor forma en que pue*

den alcanzar sus propios objetivos es dirigiendo su comportamiento hacia los objetivos de la organización.

4.- Un modelo teórico de política, es la base de numerosas políticas, un modelo teórico que parece satisfacer las tres condiciones de la política sentada, adoptando por numerosas empresas, puede representarse bajo la forma de un triángulo que se compone de: objetivos, procedimientos, reglamentos.

*¿Cuál es la aportación de la política tradicional?*

Los directivos experimentados, que han encontrado el concepto de política tradicional necesario para la buena marcha de su empresa están capacitados para señalar sus ventajas.

1.- Evita toda actitud autoeliminadora o de mutua exclusión, pero establece el alcance de las decisiones, aunque se desconozcan las preguntas específicas que sean necesarias contestar.

2.- Libera al personal, ya que establece guías para las decisiones, con lo cual las despeja de las inspiraciones personales, prejuicios e intereses particulares de quien las toma.

3.- Origina un sistema consciente, racional, y ordenado para alcanzar resultados por medio del pronóstico, esto significa que el control o prevención de errores se ve incrementado mediante el establecimiento de normas preestablecidas para la toma de decisiones.

4.- Una buena política produce uniformidad en los esfuerzos; las pérdidas que pudieran sobrevivir por las excentricidades imaginativas de los individuos, serán más que compensadas por las ganancias obtenidas por la supresión de errores de importación causados por no haberse adherido a las formas probadas de hacer las cosas.

5.- Tiene presente el beneficio a largo plazo de la organización y del personal que la compone, lo cual muy bien puede pasarse por alto cuando se tomen resoluciones precipitadas que no se basan en normas de política.

6.- Suprime la necesidad de dedicar demasiado tiempo a meditar y estudiar los problemas que se podrían prever y resolver por medio de normas de acción uniformes, preparadas por personal experto, previo estudio determinado.

## ATAQUE A LAS POLITICAS TRADICIONALES.

A pesar de que los beneficios de las políticas tradicionales han sido demostrados por la práctica, existe un consenso fundamental de que también es un instrumento autoritario y que en lugar de conceder más libertad o ayuda al individuo lo somete, de manera estricta, a una fuente de autoridad. Estas críticas emanan con frecuencia de elementos rebeldes muchos de ellos jóvenes.

Una segunda especie de movimiento revolucionario que -- tiende a subvertir los enfoques tradicionales hacia la formulación de políticas y sistemas de administración, es la actitud antiautoritaria sostenida principalmente por los jóvenes. La escuela les ha enseñado que las órdenes o reglamentos, son ofensivos y que los debe poner en tela de juicio, y aún más oponerse a ellas cuando la explicación no es satisfactoria.

Una tercera causa es el origen de descontento hacia la política tradicional, está relacionada con sus efectos en los seres humanos. La política de la comprobación psicológica, basada en el personal actual, tiene el efecto de excluir a quien no adapte al grupo de personal presente, lo que quiere decir - que los excluidos que no se adapten al grupo de personal actual tienen que ser privados de trabajar en la organización.

Mejoramiento de la comunicación dentro de la administración por resultados.

El buen funcionamiento de la administración por resultados es intensificar la comunicación, no sólo del jefe responsable de alcanzar dichos resultados con su superior inmediato, - e inclusive con otros de superior jerarquía, sino con todos -- los jefes colaterales y con sus subordinados.

En realidad, el tiempo que el jefe tenía que dedicar a controlar una serie de aspectos que se le señalaban, ahora deberá que ocuparlos en estar comentando constantemente con los demás jefes, con sus subordinados y con los jefes de otros departamentos, cómo va su trabajo, qué dificultades están encontrando, qué beneficios van logrando, por qué han logrado más, o por qué han logrado menos de lo que él esperaba.

Se trata de una comunicación que oscila entre lo formal y lo informal; no se trata de un reporte, el que se hará sólo al final del período de revisión del que hablaremos en seguida, sino más bien, de un comentario, no preparado, humano, sobre todo estos aspectos.

Los jefes superiores deben tener cuidado de no querer - convertir estos informes -que de alguna manera podríamos decir que se les dan confidencialmente- en un pretexto para cambiar órdenes, sistemas y objetivos. Si se ha establecido que, una - vez que están de acuerdo en los resultados que deben lograrse, se deja en gran parte al jefe inferior su realización, es in--

*disoutible que, mientras no se haga la revisión oficial y formal, los comentarios y las preguntas que dichos jefes inferiores hagan no deben tomarse más que como base para aconsejarles, sugerirles, proponerles, darles ideas; no se está tratando aún de jugar su realización final sino más bien, de contestar sus preguntas, ayudarlos y animarlos.*

## LA POLITICA DE PERSONAL Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

De acuerdo con las primitivas y tradicionales definiciones de política, ésta era una forma de tomar decisiones preparadas de antemano, una respuesta a interrogaciones que todavía no se planteaban una guía para la acción.

Las raíces de las políticas como base de decisiones dispuestas de antemano, listas para ser utilizadas, se originan en los siguientes elementos:

1.- La experiencia es la base de toda política. Se supone que los errores del pasado produjeran los medios para evitar resultados indeseables en el futuro.

2.- Información Superior como base de la política. Cuando la política observada en la conducción de asuntos exteriores los observadores independientes la han comentado con actitud crítica se ha basado en la presentación de datos proporcionados por fuentes de inteligencia, y que no pueden ser hechos del dominio público, pues se perjudicaría a la fuente de información y a la misión misma.

3.- La firmeza como virtud, es a menudo base de políticas. Es un ejemplar típico de manual de políticas, ese empieza con una afirmación más o menos en el tenor siguiente. Con el propósito de lograr uniformidad, equidad, imparcialidad y consistencia o firmeza en la administración de las distintas y a veces distantes unidades de la compañía, el consejo de administración ha pre

parado las siguientes políticas, que servirán de referencia --  
permanete en el manejo de los asuntos de la organización. Aquí  
la calidad radica en haberse eliminado la posibilidad de injus-  
ticia y la tendencia natural en los seres humanos por juzgar -  
su rango por el de otro.

## C A P I T U L O      I I I

*CREATIVIDAD INTRINSECA. EL DESCUBRIMIENTO DE NUEVAS FORMAS, COMBINACIONES, METODOS O SISTEMAS PARA REALIZAR LA TAREA ACTUAL.*

*Aplicación de la creatividad extrínseca al trabajo.*

*No todas las tareas permitirán la aplicación de nuevos desarrollos de la ciencia y la tecnología. Innovaciones tales como la conversión del sistema de teneduría de libros al equipo de procesamiento de datos, la aplicación de la investigación de motivaciones al análisis de mercados, y el empleo de la programación lineal en la distribución del almacén, se basan en dos factores:*

*1.- Otros expertos, no pertenecientes a la organización, que pueden tener experiencias en investigación, ingeniería, o administración tal vez hayan desarrollado un nuevo sistema o invención en el campo de las ciencias físicas, sociales o biológicas, o un nuevo sistema o invención en el campo de las ciencias físicas, sociales o biológicas, o un método de administración.*

*2.- La nueva técnica se entiende y se aplica al problema o problemas específicos que existen dentro de la organización, gracias a los esfuerzos especiales de un administrador o de un grupo de administradores.*

*No es necesario que el individuo en cuestión sea el inventor de la idea extrínseca para que se le acredite su invención en la organización para la cual trabaja.*

*He aquí algunas ideas extrínsecas típicas que el admi--*

nistrador de una planta ha convertido en innovaciones útiles y efectivas en su planta:

- La introducción del control de calidad estadístico.
- El empleo de la programación lineal en la distribución del almacén.
- Un sistema electrónico para recoger los pedidos al almacén.
- La conversión de los registros de costos a contabilidad mecanizada.
- El uso de la instrucción programada para entrenar en matemáticas a los aprendices de maquinistas.

Establecimiento de metas de la innovación intrínseca.

La segunda clase de innovación que se puede incorporar - con beneficios al proceso de fijar metas, es la intrínseca. La producción de nueva tecnología es importante, pero la más grande oportunidad que tiene el administrador o el técnico de apoyo que trabaja en una gran organización, probablemente consiste en percibir las posibilidades de innovación que existen en la utilización de los resultados actuales como base para mejorar y establecer metas creativas, sobre todo, si tal cambio se efectúa sistemáticamente.

Cuando un administrador y su superior se sientan a preparar metas para el período siguiente, es el momento oportuno pa-

ra analizar los resultados anteriores y para estructurar las metas del período que se avecina a base en tales resultados. -- Las oportunidades que se pierden en este momento pueden tener un efecto adverso sobre los resultados futuros cuando, en la discusión, se cometen disresiones en algunos de estos sentidos.

- El superior decide practicar algo de psicoterapia de aficionados y alterar la personalidad, del subordinado.

- El superior aprovecha esta ocasión para aplicar presión a secas, basando esta acción en el supuesto de que "motivación" quiere decir obligar al subordinado a que actúe más rápidamente.

## FIJACION DE METAS CREATIVAS.

Es probable que el área más grande de mejoramiento de los resultados de la organización, que se pueden alcanzar mediante un sistema de administración por objetivos, se encuentre en el establecimiento ordenado de compromisos de obtención de metas de innovación, de creación de métodos, nuevos y de introducción de cambios positivos en la organización.

El Administrador que constantemente deja de innovar en su propio trabajo, apenas está llenando los requisitos de mantenimiento de su puesto, y en esta forma elimina por sí mismo sus posibilidades de ser considerado para ascensos por méritos, bonos, aumentos de sueldo diferentes de los aumentos generales, u otras ventajas.

Cuando un administrador no cumple con sus obligaciones de rutina, y además no hace intento alguno para mejorar su actuación, debe ser degradado o despedido.

Debe esperarse que haya más fracasos cuando se trabaja en proyectos imaginativos o ambiciosos. En este caso, las sanciones deben ser menos que las que acompañan al incumplimiento de los requisitos rutinarios del puesto.

En algunos puestos existen más oportunidades que en otros para explorar campos nuevos o realizar grandes avances. Esta obvia diferencia debe tomarse en cuenta como un elemento de buena o mala suerte en términos de oportunidades, pero no

explica las diferencias de realización en relación con las posibles ganancias que se pueden obtener en cualquier puesto. El administrador que consistentemente aprovecha al máximo las oportunidades de mejoramiento, debe recibir oportunidades, de mejoramiento, debe recibir oportunidades cada vez mayores, en tanto - que quien no ve sino rutina en todas las situaciones, debe ser relegado a los puestos en que sólo tenga que enfrentarse a esa clase de trabajo.

Usualmente la fijación de metas creativas en un puesto - de apoyo técnico o administrativo se puede dividir en dos grandes categorías:

*Creatividad extrínseca.*- La introducción de ideas nuevas desde el exterior.

*Fijación de metas de Rutina y de emergencia.*

*El principio básico de la fijación de metas es este:*

*Se requieren metas de gran realización en cada una de -- las áreas de responsabilidad y en cada posición en que la actuación y los resultados afectan directamente y vitalmente la contribución del hombre a la organización.*

*El sistema de metas debe otorgar a cada administrador un medio de planear y medir su propia actuación y la de sus subordinados. Le debe proporcionar la forma de saber cuándo se está desviando del objetivo a tiempo de hacer algo para corregir sus errores. Deben establecer metas en las áreas en que el administrador tenga control a través de su esfuerzo personal. Debe con*

cederse amplia oportunidad de contar con retroalimentación en información y de poder obtener una satisfacción genuina al alcanzar las metas predichas. El sistema debe eliminar la ansiedad por los posibles fracasos, cuando la misma surge de la ignorancia acerca de lo que se busca.

*Acuerdo sobre las metas de Rutina.*

Todo puesto de administración o técnico incluye algunos deberes de rutina que deben ejecutarse. Aunque estas son actividades repetitivas, comunes, deben ser precisadas específicamente por una variedad de razones:

- El patrón debe de conocer muchas de las cosas pequeñas que preocupan al subordinado. Aunque a menudo, el superior ni siquiera conoce la existencia de estas operaciones de rutina, las mismas pueden ser importantes porque su no realización podría tener graves consecuencias, mientras que cuando son bien ejecutadas su efecto es aparentemente invisible.

- Los asuntos de Rutina son a menudo acciones preventivas de pérdidas, que evitan que más tarde haya que prestar mayor atención en caso de haberlas realizado descuidadamente.

- Al decidir sobre la distribución del trabajo, deben precisarse en primer término estos deberes de rutina. Tales especificaciones forman luego la base de una agrupación más ordenada de los deberes que permite desempeñarlos más eficazmente.

### Fijación de metas para las acciones de Emergencia.

Los problemas inesperados surgen en todas las tareas debido a cambios en el ambiente, o en las demandas de los usuarios del servicio, a los errores de otros, a los errores pasados que no fueran descubiertos a tiempo, a fuerza mayor, y a otras fuerzas imprevisibles.

La medida principal de factor de emergencia es la realización de una tarea, es la del tiempo que el administrador tendrá que dedicarle y que, por tanto, no podrá destinar a sus obligaciones de rutina, o a sus labores de innovación.

En el proceso de fijación de metas para el administrador asesores técnicos, se establece explícitamente alguna estimación del tiempo que requieren las emergencias y la autonomía necesaria para actuar, y se destina algún tiempo para enfrentarse a estos imprevistos.

### Planeación para las emergencias.

El uso efectivo del tiempo del administrador se relaciona estrechamente con la cantidad de tiempo que se dedica a apagar el fuego, a lo imprevisto o imprevisible. Pregúntese al administrador típico y nos dirá que las cosas que interfieren más con el uso efectivo de su tiempo entre otras cosas, son las siguientes:

Asistir a reuniones.

Atenuar llamadas telefónicas.

Dirigir reuniones.

*Atender visitantes.*

*Atender asuntos de sociedad, no relacionados con el trabajo.*

*Viajar; atender a los clientes; atender a los problemas de los empleados.*

*Además agregaré: Puedo hacer más cuando me quedo solo en la oficina después de las horas de trabajo, o los sábados, que lo que hago en toda la semana con el teléfono y otras gentes que interrumpen. El portafolio lleno de papeles es una búsqueda de la soledad para trabajar.*

**COMO REUNIR HECHOS QUE LE AYUDEN A DECIDIRSE.**

Que es un hecho.

Es algo permanente, inmutable y demostrado por pruebas.

Utilizando esta definición de un hecho, ¿Cómo se las arregla para reunir los hechos correspondientes? Ocho directivos podrán ayudarle mientras lleva a cabo la investigación preliminar que ha de conducirle a una decisión importante.

1.- Usted puede simplemente enumerar los hechos según los conozca. Este será probablemente el mejor paso para empezar.

2.- Puede distribuir los hechos por orden o categorías principales.- Los hechos vinculados con la empresa pueden dividirse en sectores tales como hechos financieros, hechos de personal, comercialización y las opiniones de distintas personas que podrían ser importantes para lograr la aceptación de la solución final.

La mayor ventaja de esa clasificación de los hechos es el mejoramiento de su análisis.

3.- Puede confeccionar gráficos de hechos para indicar relaciones.- Para ciertos problemas de la empresa, el organigrama es un buen punto de partida para ciertos problemas de la empresa el organigrama es un buen punto de partida para -- construir tales gráficos, porque muestra las relaciones formales entre la gente.

4.- Usted puede construir una matriz de relaciones que contiene los hechos del caso.

5.- Usted puede introducir alguna información conocida de todos.

Cada caso se halla envuelto en las leyes, valores, costumbres y uso de la sociedad que lo rodea. Si alguno de estos elementos ambientales influyen, usted puede incluirlos en su lista de hechos. Al exponer los hechos en el caso de que se -- aceleran sus empleados por un sindicato que trata de organizar los en un grupo local dentro de su fábrica u oficina, bien podrá ver que la ley del estado estipula que la empresa tiene -- que negociar de buena fe sobre sueldos, horas y condiciones de trabajo con los representantes debidamente reconocidos de la -- mayoría de los empleados en la unidad correspondiente.

6.- Puede tratar conclusiones ineludibles como hechos.

La clave puede extraer conclusiones en que deben ser -- conclusiones defendibles frente a los hechos irrefutables que se conocen.

7.- Sus hechos deben ser a un tiempo materiales y humanos.

Las pruebas de investigación en grupos de ejecutivos -- han mostrado al autor que el tiempo gastado en reuniones hechos a la vez humanos y no humanos no solo incrementa la probabilidad de que una decisión sea aceptada, sino también de que

sea aceptada.

6. - Nunca puede reunir todos los hechos.

En muchos casos en que los hechos no están dados, una --  
búsqueda sistemática de los hechos pertinentes es posible me---  
dicante la aplicación adecuada del muestreo.

## EL MECANISMO DE LA DECISION.

En el proceso de la decisión innovadora, ningún individuo aislado ya utilice los instrumentos de las matemáticas o -- las conferencias de soluciones de problemas de una manera oarismática o mediante el manejo, logrará la calidad y aceptación de la decisión que debe adoptarse para materializar un objetivo.

Ello implica una organización establecida con el fin específico de elevar el nivel actual de realización, y no de restablecerlo cuando algo anda mal.

A menudo se crean nuevos puestos para lograr semejante - forma de organización. Títulos tales como gerentes, economistas, especialistas en mercadotecnia, especialistas en relaciones humanas, en desarrollo administrativo, a veces, analista financiero.

Junto con la creación de los empleados han de crearse objetivos de innovación para toda la empresa. Las aptitudes especiales, como conocimientos de matemáticas, ciencias del comportamiento, estadística, economía, comercialización guiadas por - la dirección, se aprovechan al máximo para realización de los - objetivos señalados.

## FUENTES BASICAS DEL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO.

*Imitación.* - Es probable que la fuente singular más importante del conocimiento acerca de la administración, sea la conducta del jefe. Esto sugiere que en la planeación de una carrera, conviene escoger buenos jefes con los cuales trabajar. También implica que el superior tiene una responsabilidad de comportarse en una forma digna de ser imitada, ya que ello sucederá de todas maneras.

Las bibliografías así como los ejemplos personales de -- hombres de éxito constituyen otra guía que se utiliza a menudo.

Los objetivos a menudo explican el comportamiento mejor que cualquier otro factor de los que contribuyen a una situación administrativa.

### *Análisis de la Situación.*

La segunda forma de encontrar lo que conduce al éxito a los administradores consiste en analizar la situación y pensar en términos de la misma. Esto significa que en lugar de estudiar las acciones de los administradores individuales, se estudia todas las situaciones en la cual ellos trabajan. Los administradores trabajan en una variedad de ambientes, y el ambiente particular en que tienen que hacerlo en un momento determinado puede influir en su éxito o fracaso tanto como sus acciones personales.

Por esta razón, los valores y metas de la organización -

en que trabaja un administrador moldea invariablemente mi comportamiento.

Y sin embargo, es mediante el teléfono, las reuniones, y los contactos personales, que debe hacerse el trabajo más efectivo de los administradores. Además, un análisis cuidadoso de estas interrupciones no previsibles, muestra que muchas de ellas se podría programar tras de analizar el tiempo que se invierte en cada una de ellas.

Un análisis cuidadoso de la utilización del tiempo por categorías de conducta disminuirá usualmente el número y la duración de las metas que se proponen como emergencias, puesto que las mismas se habrán planeado.

Sin embargo, debe advertirse que únicamente el propio administrador o técnico está en una posición adecuada para hacer estimaciones de la forma en que distribuye su tiempo entre diferentes clases de actividades. La fijación de metas para las emergencias debe producir alguna acción de su parte en este sentido.

¿Cuáles son algunas metas típicas que se pueden establecer entre un administrador y su jefe para cubrir la categoría general de tareas de emergencia o imprevistas?

- La investigación personal de las quejas de todos los clientes y la toma de acción correctiva.

- Atender a los ejecutivos visitantes que vienen de la

empresa.

- Entrevistar candidatos a ocupar algún puesto.
- Investigar accidentes.
- Hablar con conocidos que lo llaman o visitan.
- Hacer frente a las enfermedades y descensos de los empleados.

Un estudio cuidadoso de tales objetivos, y una discusión de los mismos entre el subordinado y su jefe, puede revelar que tales eventos, a menudo, son previsibles en términos del tiempo promedio que consumen, y por tanto se podrían considerar como rutinarios, ya no de emergencia. Al establecer las metas con su subordinado, el jefe debe tratar de obtener estimaciones más sistemáticas de las actividades de emergencia y convertirlas en cuestiones de rutina. Con el tiempo, sólo debe permitirse que se identifiquen como metas de emergencia, o imprevisibles, las cosas que bajo ninguna circunstancia se podrían prever o estimar por adelantado.

Cuando se dedica un alto porcentaje de tiempo enfrentándose a lo imprevisible, ello puede indicar una falta de planeación cuidadosa, y para el futuro debe tratar de obtenerse esa planeación.

## DECISIONES DE INVESTIGACION.

La investigación es un ejemplo típico de cómo una especificación poco clara de los objetivos puede embotar la eficiencia de la especificación de problemas de innovación.

### 1.- Puede obtener monopolios.

Indagar a fondo sobre aspectos actuales de alguna ciencia, la investigación puede producir nuevas combinaciones de conocimientos existentes y llegar así a un nuevo saber. Si ese proceso produce ideas únicas, éstas pueden proporcionar a la firma patrocinadora de la investigación un monopolio y el derecho exclusivo de fabricar y vender el nuevo producto o proceso. Las leyes de patentes y la investigación básica se añaden para resolver un nítido problema de obtener ventajas comerciales en el mercado.

### 2.- Puede lograr reducciones de costos.

Otros resultados de la investigación son modificaciones en el proceso o producto que redundan en el abaratamiento de los gastos de fabricación o acrecientan su atracción en el mercado. Esto último incrementará el volumen de distribución y por ende reducirá los costos.

### 3.- Como sistema la administración por objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos.

1.- La administración por objetivos ayuda a superar mu--

hos de los problemas crónicos que plantea el control de los administradores y los profesionales. Por ejemplo:

a) Proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de administración y profesional.

b) Al definir metas comunes de las personas y de las organizaciones, y al medir los aportes individuales a tales metas es más probable que se obtengan un esfuerzo coordinado y un trabajo de equipo, estimulando a la vez, la iniciativa personal.

c) Elimina la necesidad de que los individuos cambien sus personalidades, así como la de evaluar a las personas con base en sus características de personalidad.

d) Proporciona una forma de determinar el radio de control de cada administrador.

f) Ofrece una respuesta a la pregunta clave de administración de salarios? ¿Cómo debemos asignar los aumentos de sueldos con los fondos disponibles si queremos pagar por los resultados.

## VENTAJAS DE LOS OBJETIVOS O METAS BIEN DEFINIDOS.

Los objetivos o metas organizacionales bien definidos -- e integrados tienen numerosas ventajas que incluyen las siguientes:

1.- Los objetivos efectivos animan a todos los miembros a trabajar en los mismos objetivos organizacionales. De lo contrario, habrá quizá muchas ideas distintas entre los miembros -- respecto a cuáles son o deberían ser objetivos de la organización. En tales circunstancias, cada persona trabaja con su propia idea de los objetivos. Es probable que gran parte de ese -- trabajo esté en conflicto o que en alguna otra forma resulte -- eficaz por lo tanto los buenos objetivos hacen la conducta en -- las organizaciones más racional, más coordinada, y desde luego, más efectiva, debido a que todos conocen los objetivos hacia -- los cuales trabajar. Una persona puede justificar que esté ha-- ciendo cualquier cosa si un objetivo es tan bueno como el otro.

2.- Los objetivos efectivos proporcionan bases raciona-- les y objetivas para (el arreglo) comparar y evaluar el desempe-- ño, proporcionando bases para el arreglo de disputas.

3.- Los objetivos efectivos también pueden ser buenos -- agentes de motivación porque facilitan el que un miembro rela-- cione los logros de sus objetivos personales al trabajo de la -- organización sabe que se espera de él y por lo tanto, está más seguro de lo que necesita hacer para tener más éxito en la orga

nización. Al establecer objetivos efectivos, los gerentes ayudan a los miembros en todos los niveles de la organización a -- que entiendan que la mejor y a menudo constituyen la razón fundamental de su éxito o fracaso. El administrador se relaciona con la organización y hace su trabajo en ella a través de ella, y ocasionalmente alrededor de ella. El conocimiento de sus valores, de la forma en que opera, de su gente y de sus políticas, es esencialmente para las realizaciones de la administración.

También debe tomarse en cuenta el medio ambiente técnico que rodea al administrador. El éxito de los administradores en campos tales como los de la banca, seguros, manufacturas, educación, hospitales o contabilidad, depende de las exigencias de la profesión que dirige y practican.

En general, a medida que una persona asciende dentro de una organización debe dedicarse más tiempo y energía a la parte administrativa de su trabajo.

#### *Ciencias de la Conducta.*

Durante los últimos veinte o treinta años, los sociólogos y especialistas en la ciencia de la conducta han venido estudiando intensamente el trabajo del administrador, pero la capacidad del administrador se encuentra en la administración, y no en las ciencias sociales.

El administrador utiliza los hallazgos de la investigación psicológica para entender, predecir y controlar aspectos -

tales de fenómenos de la conciencia, el subconsciente, con el objeto de explicar el comportamiento del individuo.

## BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS.

*Para el subordinado.*

- Lo permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él. Dentro de la administración por el sistema ordinario, -- uno de los más serios problemas radica en que los superiores -- alegan que esperan resultados mayores, en tanto que los jefes - inferiores consideren que lo que obtuvieron fue muy elevado. Es to se elimina en la Administración por Resultados, ya que éstos se precisan anticipadamente con la mayor exactitud posible.

- Le permite mayor libertad de acción.

En realidad, una vez fijado el objetivo o resultado concreto, las políticas generales, y, a lo más, aprobado el modo o procedimiento en sus grandes términos, el jefe inferior queda en libertad de usar en cada caso los medios necesarios. Es más jefe, esto es: decir más.

A él se le va a exigir que obtengan resultados, no sólo en cantidad de producción o de costos, sino en cosas tales como satisfacción del personal, a través de ciertos elementos concretos que puede él escoger, según su criterio.

- Sus logros quedan registrados de una manera objetiva. Con mucha frecuencia los jefes se quedan de que no se toman en cuenta sus méritos, su esfuerzo, su capacidad, y su empeño. La calificación de méritos, su esfuerzo, su capacidad y su empeño. La calificación de méritos, lo más que puede conseguir, será la evaluación de méritos. Pero esto es susceptible de discutirse, -

ya que se funda más bien en apreciaciones. En cambio, en la Administración por Resultados nos encontramos con cosas mensurables, tangibles, que no se prestan a discusión, sino que una - de dos: o se lograron, o no se lograron.

- Le permite demostrar objetivamente, por qué no se pudo lograr algo. Supongamos v.gr: que un jefe no logró los resultados que se habían fijado; como sabía que se los iban a -- exigir, esa misma situación le obligara a acumular todos los - elementos objetivos e indiscutibles de que ello era imposible; que la falla no fue suya, sino de otros departamentos o sistemas. Esto independientemente de que al jefe inferior lo exime de responsabilidad, bajo un plan de discusión objetiva, permite además que se analicen para el siguiente período, o dentro del proceso de acción correctiva, qué cosas están estorbando - la productividad.

- Le permite concentrarse en áreas concretas.

En la administración ordinaria, el jefe tiene muchos -- campos todos aquellos que, aunque no se le señalen de manera - objetiva en un Análisis de Puestos, se le van a exigir que cu-- bra.

- Todo jefe inferior, tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo y ante la empresa. Podríamos decir que "sabe cómo va".

En muchas ocasiones, los jefes parecen "descontrolados" porque, hasta el final de un período - veces muy largo-. es --

cuando pueden tener una idea de si su trabajo fue o no adecuado.

En cambio, un jefe que trabaje bajo Administración por Resultados se encontrará con que cada mes, cada bimestre, quizá cada semana en los puntos clave de su trabajo conoce con precisión si está obteniendo lo que se le va a exigir, o, mejor dicho, lo que él mismo contribuyó a fijar, o bien lo está superando, o quizá no lo está pudiendo alcanzar. Pero siempre estará bien orientado sobre cuál es su situación frente a la empresa.

- lo anterior permite que el jefe pueda ser convencido de la justicia en las promociones o ascensos. Esto-como lo analizamos en nuestra obra de Administración Personal-, es uno de los -- problemas más serios, porque no es fácil demostrar que se tomaron en cuenta justamente la capacidad y los méritos de cada persona. Dentro de este sistema, de mucho más preciso. Así, un jefe que logró todos los objetivos que con su aceptación o colaboración se le fijaron, indiscutiblemente es un buen jefe. Un jefe que, por el contrario, no alcanzó ninguno, o sólo una parte mínima, no podría objetar que se promueve a otro, que sí logró, o que quizá su Perú las metas que se le hablan fijado.

- Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas que se pretenden señalarle, pero no después de que no se lograron ni bajo la presión de la discusión o del conflicto, - sino por decirlo así, "en frío", en todo caso, alegar todos los - motivos por los cuales es imposible alcanzar ciertas metas, cuando se han presentado tales motivos, e inclusive podrá presentar

esas razones en el momento en que surjan, sino pudiendo preverse.

- Sabe siempre lo que se espera de él. De hecho, este ha quedado señalado al principio de este apartado.

- Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus definiciones.

Cuando un jefe, de un período a otro, ha mejorado la cantidad de su producción, la calidad de la misma, sus cuotas de -- ventas, su rendimiento humano o el modo de tratar a su personal, f*ácilmente* --puesto que tiene concentrada toda su atención en estos aspectos-- ha visualizado qué le ha servido, qué le ha estorbado y qué no influido, aunque quizá teóricamente, él pensaba -- que era muy útil.

- Pero, por sobre todo esto, lo más importante es el hecho de que las metas no se le van a "imponer"; sino que, por el contrario, quizá él va a escoger el área en la que se han de lograr mejoras; tal vez él mismo será el que se haya fijado dichas metas; se han tomado en cuenta sus criterios u opiniones; se han consultado, en el último de los casos, sus puntos de vista.

Para el Jefe que la Aplica.

- En primer lugar, vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados. No es el jefe superior quien va a fijar todas las formas en que puedan alcanzarse sus principios objetivos es dirigiendo su comportamiento hacia los objetivos de la organización.

Los resultados que se esperaban.

## DOS FORMAS BASICAS DE TENDER AL LOGRO LOS RESULTADOS.

1.- La primera se caracteriza porque concentramos nuestros esfuerzos y previsión, en fijar con toda exactitud lo que deseamos y con que características pensamos alcanzarlo.

2.- En la segunda nos fijamos -propuestas obviamente, - la fijación más precisa posible de nuestros objetivos- en las cualidades que deben tener las personas, las funciones que deben realizar y sistemas que debemos emplear. Dentro de este segundo sistema, la acción y los problemas de cada día nos van -llevando a tomar importancia las decisiones que creemos nos --conducen hacia los objetivos fijados con cierta precisión, por que, nos hemos concentrado más en lo que debe hacerse, por "en lo que ha de lograrse".

La mecánica administrativa en la administración por objetivos.

1.- El primer elemento es la Previsión. Pre: antes y visión se refiere a todo aquello que tiene que fijarse hasta determinar lo que podemos hacer.

Dentro de la previsión consideran tres aspectos principales:

Los objetivos:

La importancia de este aspecto es, obviamente la máxima

dentro de un sistema de administración que precisamente toma -- ese nombre como calificativo, porque todo el resto de los elementos, capítulos, por técnicos especialistas, v.gr.: de costos, valuación de puestos o totación de capital.

Pero lo más importante radica en la Interpretación de -- Los Resultados. En realidad, se trata de comprar lo que se esperaba, con lo que se obtuvo.

Por otra parte, la Administración por Resultados, -al -- igual que la Administración General- puede aplicarse, tanto en los campos de la Alta Gerencia, como en los conceptos de la Producción, la Mercadotecnia, las Finanzas, las Compras, los Registros, y, principalmente, en el más amplio, fecundo y general -- del personal, como se muestra.

*Relación de la administración por objetivos con la administración de sueldos y salarios.*

*Un sistema de administración que no trata de enfrentarse a los problemas prácticos de la administración de sueldos y salarios, realmente no es un sistema adecuado. Al estimular a los administradores para que logren metas de la empresa, las políticas de administración de sueldos y salarios de la empresa pueden funcionar reforzando ciertas clases de comportamientos o, por el contrario, cuando se conciben erróneamente o se aplican incorrectamente, entorpecen el comportamiento que se considera deseable.*

*La administración de sueldos y salarios como un incentivo.*

*1.- Principia por la obtención del éxito económico de la empresa, que genera los fondos disponibles para conceder aumentos de sueldo. Evidentemente, si la empresa está pidiendo dinero constantemente, tales fondos serán menores que si las operaciones financieras hubiesen tenido éxito.*

*2.- La distribución de esos fondos entre los diversos departamentos de la empresa, se hace de acuerdo con el criterio de los administradores del más alto nivel acerca de la contribución relativa de los respectivos departamentos, que se mide por sus resultados.*

*3.- Dentro de los respectivos departamentos, la cantidad total disponible para aumento de sueldos se distribuye en*

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

tre cada miembro de acuerdo con:

a) El sistema de evaluación formal de puestos.

b) Determinación del rendimiento en relación con las metas elaboradas entre el subordinado y su superior para el período o períodos transcurridos desde la última revisión de sueldos.

El proceso de administración salarial tiene seis etapas principales:

1.- El primer bloque en la estructura de la administración de sueldos y salarios empieza con una persona en su trabajo. Esto incluye las múltiples actividades que realiza, las responsabilidades a que asume, y el comportamiento que exhibe. El oficinista, el maquinista, el mecanógrafo, el barrendero que empuja una escoba, o el vendedor que hace demostraciones a un cliente, son ejemplos de esta fase inicial. Su trabajo es muy diferente, pero esperamos poder medir su valor con una escala estándar que proporcione equidad interna y al mismo tiempo permite que las empresas compitan con otros empresarios que tienen la misma clase de empleados.

2.- Para reducir este variado conjunto de actividades a una dimensión común de medición, preparamos descripciones de puestos para cada cargo (o para cargos específicos que son típicos de un grupo de ocupaciones). Estas descripciones de puestos emplean un lenguaje y patrones de descripción comunes expresiones medibles de las semejanzas y diferencias que existen entre los puestos.

3.- El siguiente paso consiste en comparar las descripciones de puestos para determinar el valor relativo de los -- puestos que se describan. Este proceso, que se conoce como -- evaluación de puestos, consiste en comparar las respectivas -- descripciones de puestos contra ciertas normas o medidas en -- las que se especifican diferencias y semejanzas del contenido.

Entre los sistemas más comunes de evaluación de puestos están los de ordenamiento de los puestos mediante criterios -- subjetivos acerca de su importancia relativa para la empresa; el empleo de sistemas de puntuación, que asigna valores numéricos a ciertos factores que consideran valiosos para la em-- presa, la comparación del valor relativo de factores corres-- pondientes al puesto, etc. Todos esos métodos requieren dos -- elementos:

- a) Descripción de las tareas que se realizan.
- b) Algunas clases de las tareas que se describen.

4.- Después de Evaluados, se acomodan los puestos en -- estratos llamados grados de puestos.

5.- La equidad interna no es el único factor que debe considerarse.

Nuestros empleados pueden estar equitativamente paga-- dos en relación de unos a otros, pero pagados de más o de me-- nos en relación con el mercado general que tasa sus habilida-- des. Por lo tanto, debemos ver cómo se comparan nuestros suel-- dos con los que prevalecen en el mercado de trabajo en el que

contratamos a nuestra gente. Para hacer esta comparación pedimos a otros empresarios que nos informen acerca de la industria o de la comunidad nos asegura que no estamos pagando de más a ninguna ocupación dada, y, también, que nuestros sueldos no son tan bajos que no podemos contratar suficientemente gente calificada para ocupar los puestos.

6.- Por último, se comparan los grados de trabajo con los precios de mercado de los diversos puestos en la empresa.

El resultado final de este procedimiento es un sistema que ofrece un sueldo comparable con el trabajo comparable que se realiza, tomando debidamente en cuenta los niveles de realización, y la posición competitiva de la empresa.

El sueldo de un empleado se revisa periódicamente para determinar si debería aumentarse hacia el máximo dentro de su estrato. La base de esta decisión es el sistema de evaluar la actuación.

En caso de los administradores, usualmente el sistema debe asegurar que la actuación se revise más a menudo que el sueldo, y los resultados acumulativos de la actuación servirán de base para determinar los aumentos de sueldos dentro del grado y estrato correspondiente.

Lo anterior es la secuencia de los procedimientos normales de administración. Sin embargo, para los ejecutivos de más alto nivel deberán tenerse en cuenta otras consideraciones.

**DIRECTOR DEL SEMINARIO**

**L.A.E. ALEJANDRO BOLAÑOS GIL DE MONTES.**

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

Anteriormente se regían por corazonadas o por lo que -- ellos pensaban que podía ser, ahora no -- en la actualidad está de gran importancia la administración por objetivos la cual se basa en planes previamente elaborados, basados en procedimientos científicos.

Se recomienda que dentro de la organización deberán de ser claras las políticas, flexibles, amplias, para poderem---plear los directivos un amplio criterio a los objetivos.

Las políticas al ser implantadas deben prestarles mucho cuidado para que se cumplan como está prevista y evitar la violación de ellas.

Las políticas tienen como principio darles importancia a los objetivos en ocasiones se ha visto en empresas mal organizadas que no se les da importancia a estas.

De esta manera, por medio de las políticas es como se les da significado a los objetivos.

Es necesario que los altos dirigentes pongan énfasis en la formulación de programas a nivel obrero, así como buscar la mayor participación de todos los que ahí laboran y buscar una mejor comunicación.

Para una empresa que desee tener una proyección futura, sus propósitos deben de ser sobre que base sólida precisa; deberán ser metas reales no sólo de ideas o palabras.

Para que estas metas sean mejor comprendidas por todos

Los miembros de la organización deberán de presentarse por escrito a cada uno para que todos sepan lo que se desea alcanzar.

Para una mayor eficiencia es necesario recurrir al proceso administrativo para que haya una secuencia lógica en cada paso como es la:

*Planeación.*- Ya que es el primer paso dentro del proceso administrativo por que es donde se originan las metas u objetivos, políticas que han de seguirse dentro de la empresa, los objetivos son el punto ya que por medio de estas indican lo que se va hacer, lo que se espera obtener, cuando y como se espera obtenerlos. Para una mejor realización de las metas propuestas es necesario una verdadera coordinación.

En nuestro tiempo la administración a evolucionado bastante, se rigen por una administración moderna basada en los métodos modernos de los cuales el proceso administrativo se deriva.

Desde épocas muy remotas se ha visto que el hombre se plantea objetivos, políticas, metas en su vida.

Toda persona se ha visto sea cual sea tiene ideales, propósitos por alcanzar, por que por naturaleza el hombre siempre trata de forjarse metas con mejores propósitos.

Antes de que el hombre emprenda cualquier plan debe de tener definidos sus objetivos para poder realizarlos, que para esos al realizarlos estén bien fundamentados.

Los objetivos son indispensables dentro de cualquier organización así como también en cualquier persona encargada de ella por que estos indican la pauta o camino a seguir para lograr los fines propuestos, con la ayuda y cooperación del personal que labora dentro del sistema.

Al hablarse de objetivos fijados dentro de la empresa - no sólo se refiere a los relacionados con cuestiones financieras, sino que también se pueden fijar objetivos de como lograr la cooperación de nuestro personal de mejores relaciones de -- trabajo de mejor reconocimiento dentro de la sociedad, ser de gran prestigio sus productos, ventas más altas. Por que hay -- instituciones que su fin no solo es percibir ganancias como -- bienes siendo los hospitales, casas educativas, asociaciones, etc. y sin embargo, estas también se plantean objetivos.

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

*Reyes Ponce Agustín*

*Administración de Empresas.*

*Teoría y Práctica, segunda parte.*

*México, 1980.*

*Reyes Ponce Agustín*

*Administración por Objetivos.*

*Odiorne S. George.*

*Administración por Objetivos.*

*Nuevo Sistema de Administración.*

*Odiorne S. George.*

*Administración por Objetivos.*

*Odiorne S. George.*

*Administración de Personal por Objetivos.*

*Varney H. Glenn.*

*Gerencia por Objetivos.*

*Douglas Mc. Gregor.*

*El Administrador Profesional.*

*Tarry R. George.*

*Principios de Administración*

*CECSA*

*México, 1978.*

*Odiorne S. George.*

*Administración por Objetivos.*

*Nuevo Sistema para La Dirección.*

*Chruden y Sherman.*

*Administración de Personal.*

*Editorial C.E.C.S.A.*

*Scott, Clothier, Spriegel.*

*Dirección de Personal.*

*Mac. Graw-Hill.*

*México, 1970.*