

377102



UDEC

UNIVERSIDAD DR. EMILIO CÁRDENAS, S.C.

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA UNAM

**LOS BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN
POR OBJETIVOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Que Para Obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

JOSÉ GUADALUPE QUEZADA LOERA

Director de Seminario:

L.A.E. FERNANDO ALMAZAN VELAZQUEZ

Tlalnepantla, México.

1990





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.

LOS BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN:

	Pág.
CAPITULO I:	
LA ADMINISTRACIÓN.	
I.1.- Importancia de la Administración.	11
- ¿Qué és un beneficio?.	12
A) El pensamiento administrativo contemporáneo.	13
- Escuela de Sistemas.	13
- Escuela Matemática.	15
- Neo-Humano Relacionismo.	16
- Douglas McGregor.	16
- Teoría "Z".	18
- Escala de la autoridad de Tannenbaun.	19
- Modelo matricial de Fiedler.	20
- Maya administrativa.	21
B) La Administración en México.	23
- Etapas Históricas.	23
* México Precolombino.	23
* Época Colonial.	24
* México Independiente.	25
* El Porfiriato.	26
* Época Posrevolucionaria.	26
- Revolución Industrial en México.	26
- Evolución de los estudios de la Administración en México.....	27

- Autores mexicanos.	28
* Agustín Reyes Ponce.	28
* Francisco Javier Laris Casillas.	29
* Isaac Guzmán Valdivia.	29
* José Antonio Fernández Arena.	29
* Miguel F. Duhalt Krauss.	30
* Fernando Arias Galicia.	30
C) Otros antecedentes.	30
-- Perfil del licenciado en Administración en la Admi- nistración por Objetivos.	40
I.2.- Algunas definiciones sobre Administración.	40
A) Definición Etimológica.	40
B) George Terry.	41
C) Henri Fayol.	41
D) Agustín Reyes Ponce.	42
E) Personal.	42
I.3.- Objeto y Finalidad de la Administración.	42
A) Su objeto.	42
B) Finalidad.	43

CAPITULO II:

CONCEPTOS BÁSICOS Y PRINCIPIOS DE LOS OBJETIVOS.

II.1.- Definición de Administración por Objetivos.	48
A) Ernest Miller.	48
B) George Odiorne.	48
C) Dale Mc. Conkey.	49

D) George Morrissey.	49
E) Personal.	49
II.2.- Concepto de Objetivo.	50
A) Definición Etimológica.	50
B) George Terry.	50
C) Agustín Reyes Ponce.	51
II.3.- Principios de los Objetivos.	51
A) Principio de la Precisión.	51
B) Principio de la Flexibilidad.	53
C) Principio de la Participación.	54
D) Principio de la Objetividad.	55

CAPITULO III:

CLASIFICACIÓN Y JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS.

III.1.- Clasificación de los Objetivos.	57
A) Individuales y Colectivos.	57
B) Particulares y Generales.	58
C) Básicos y Subordinados.	59
III.2.- Jerarquía de los Objetivos.	60
A) A corto y largo plazo.	62
B) Eficiencia y Eficacia.	62

CAPITULO IV:

LA FIJACIÓN Y REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS.

IV.1.- Etapas de la fijación de los objetivos.	64
IV.2.- Etapas de revisión previa.	67

A) Evaluación del Desempeño.	68
IV.3.- Etapas del logro de resultados.	69
A) ¿Qué es un sistema?.	71
B) La Administración por Objetivos como sistema.	72
IV.4.- Revisión final y reiniciación.	72
A) La aplicación del Proceso Administrativo en la Administración por Objetivos.	74

CAPITULO V:

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

V.1.- La Administración Tradicional.	76
V.2.- La Administración por Objetivos.	78
V.3.- Beneficios.	80
V.4.- Algunas limitaciones.	87

CAPITULO VI:

CASO PRÁCTICO: APLICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE PAPELERÍA EN AGA DE MÉXICO S.A. DE C.V..

VI.1.- Requerimientos y condiciones necesarias para esta- blecerlo.	90
VI.2.- Precauciones que se deben tomar en cuenta.	91
VI.3.- El ciclo de la Administración por Objetivos.	93
VI.4.- Fijación de los objetivos generales.	94
VI.5.- Fijación de los objetivos departamentales.	98
VI.6.- Principales reglas para la fijación de los objetivos	99

VI.7.- Control interno del departamento. 103

CONCLUSIONES: 108

BIBLIOGRAFÍA: 111

INTRODUCCION

Es indiscutible que la Administración debe ser cada día más práctica y debe tender a lograr mejores resultados. El objetivo primordial de esta investigación es el señalar los beneficios que trae consigo la aplicación de la Administración por Objetivos en las empresas.

Se establece que su objeto es simplificar en mayor medida una tarea que se ha sobrecargado con datos, métodos y procedimientos.

En el presente, se habla de objeto y finalidad de la Administración por Objetivos así como algunas definiciones, dado que la Administración por Objetivos no es un sistema complejo; por lo contrario, el primer requisito de tal sistema es que debe simplificar las grandes masas de información y darles sentido.

Finalmente se señalará que, la Administración por Objetivos es un sistema que tiende a lograr la mayor coordinación entre supervisores y subordinados. Y con esto se logra la superación de toda la organización.

CAPITULO I

CAPITULO I: LA ADMINISTRACIÓN.

I.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

A continuación se enumeran algunos puntos que demuestran la importancia que tiene la Administración.

1.- La Administración existe en donde exista un organismo social y naturalmente es más necesaria cuando dicho organismo es mayor o más complejo.

2.- El éxito de todo organismo social depende directa e indirectamente de su buena Administración.

3.- Para las grandes empresas la Administración técnica o científica es esencial, dada su magnitud y complejidad no podrían actuar si no fuera a base de una Administración sumamente técnica.

4.- Para las empresas pequeñas y medianas también su única posibilidad quizá, de poder competir con otras, es el mejoramiento de su Administración, o sea, obtener una mejor coordinación de todos sus elementos; mercado, maquinaria y recursos humanos en los que son superados por sus grandes competidores.

5.- La elevación de la productividad depende por mucho de la adecuada Administración de las empresas.

6.- En algunos países es necesario mejorar la calidad de su Administración. Crear la capitalización. Desarrollar la calificación de sus empleados. Y también los trabaja-

dores, etc., que son las principales bases para su desarrollo, - es indispensable lograr la más eficiente técnica de coordinación de todos sus elementos. La que vendría a ser en éste caso, el -- punto de partida para lograr su desarrollo.

- ¿QUÉ ES UN BENEFICIO?

Es hacer bien, tener utilidad, provecho o mejorar. En la Administración por Objetivos se tienen beneficios. En primer lugar, la Administración por Objetivos clarifica las metas y las expectativas y esto conduce a un mejoramiento de la planeación, a lograr estándares claros para el control, a mejorar la motivación, a evaluaciones más objetivas y a una moral superior. Estos resultados son consistentes con la teoría sobre la motivación de que la mayoría de las personas trasladan a sus trabajos necesidades de nivel superior que están insatisfechas (afecto, poder, - logro, estima y autorealización) y responden a las oportunidades para satisfacerlas que parece que la Administración por Objeti-- vos proporciona.

Específicamente:

- * Metas más claras.
- * Mejor planeación.
- * Estándares de control claros.
- * Una mejor motivación.
- * Una evaluación más objetiva.
- * Una mejor moral.

A) EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO CONTEMPORÁNEO.

- ESCUELA DE SISTEMAS.

La teoría de sistemas vino a evolucionar los enfoques administrativos unilaterales que se han desarrollado. Esta escuela enfoca a las organizaciones en constante movimiento que se interrelacionan con su medio ambiente y se afectan mutuamente.

Se puede afirmar que la teoría de sistemas se basa en el sentido común iluminado en forma racional sistemática para analizar a las organizaciones como sistemas sociales formados por subsistemas.

La Administración como otras disciplinas, ha buscado la comprensión de las organizaciones a la luz de la teoría de sistemas, con lo que se ha generado una gran literatura administrativa bajo este enfoque.

Un sistema se ha definido como "Un conjunto de elementos interrelacionados entre sí". También se le define como "Un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario y/o complejo".

FUENTE: Fundamentos de Administración. SUA. 1980.

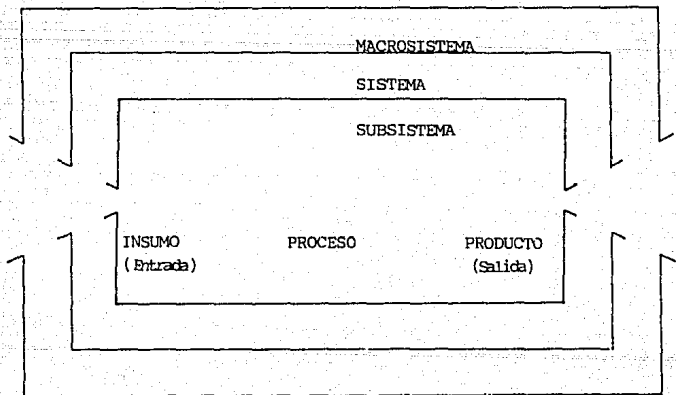
En todo sistema se encuentra como mínimo dos elementos y una relación entre ellos. Las unidades de influencia se conocen como insumos o influjos. La transformación y afectación es el proceso y la resultante que se llama producto.

Cuentan con unidades de entrada para recibir los insumos y de salida por donde el producto se canaliza. Las partes básicas son: Unidad de entrada; Insumo; Proceso; Producto; Unidad de salida.

Hay que recordar que todo elemento es un sistema en sí mismo y forma parte de otro. De donde se deduce que un sistema es un subsistema de un macrosistema.

El siguiente diagrama ayuda a comprenderlo mejor:

FUENTE: Fundamentos de Administración. SUA. 1980.



- ESCUELA MATEMÁTICA.

La Escuela Matemática, Cuántica o de Investigación de Operaciones, aparece en la misma época que la Cibernética y los Sistemas Sociales.

En la década de 1940, en Inglaterra, se encuentran antecedentes; por la necesidad de resolver problemas militares estratégicos y tácticos, los ingleses iniciaron los estudios. Al término de la guerra la escuela se desarrolló en Estados Unidos donde ha alcanzado gran influencia.

Sin embargo, las matemáticas y en general todas las disciplinas que sirven para cuantificar y calcular operaciones, son tan antiguas como la Administración porque ésta siempre ha requerido de ellas para planear, tomar decisiones y evaluar los resultados.

Una de las principales funciones que debe realizar el administrador es tomar decisiones. Esto quiere decir que necesita conocer todas las herramientas contables, financieras, matemáticas y económicas, para evaluar planes, decisiones y en general el estado del sistema.

La toma de decisiones es la función básica de todo administrador; esta función se complica conforme se sube en el

nivel jerárquico. La toma de decisiones no es una escuela y sería un error considerarla como tal, porque es una función importantísima del administrador.

La investigación de operaciones no es otra cosa que la aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos que puedan ser expresados por modelos matemáticos, a fin de deducir a través de ecuaciones algebraicas, los problemas planteados.

- NEO-HUMANO RELACIONISMO.

El enfoque de esta escuela se centra en el aspecto humano de la Administración, destacando que su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización. Por ejemplo, los administradores en lugar de reprimir la formación de grupos informales, debe alentarlos y acercarse a ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo.

FUENTE: Curso Introductorio a la Administración. Trillas. 1989.

- DOUGLAS MCGREGOR.

Douglas McGregor es sin duda, otro de los grandes pilares de la Administración Moderna, por sus importantes estudios

y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

De origen estadounidense y con formación profesional como Psicólogo Industrial, se desarrolló profesionalmente en la docencia y la investigación. Realizó sus estudios en Harvard, -- donde más tarde fué profesor de Psicología y de Administración Industrial. También enseñó en el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

La más importante contribución de McGregor al pensamiento administrativo son las filosofías de dirección que configuran la tesis de que algunas de las variables más importantes -- para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son "Los valores culturales" de los que ejercen el mando y la supervisión o la dirección de los subordinados. Es necesario revisar esas filosofías y analizarlas a la luz de los resultados lógicos que se pueden esperar de cada posición.

La gran contribución fué su brillante expresión y defensa, en la propuesta de la Teoría X / Teoría Y, de la filosofía de la Administración que creía necesaria para hacer frente a las necesidades actuales y futuras, en contraste con lo que él -- llamaba métodos tradicionales.

Ha logrado una aceptación creciente a medida que más --

directores han adoptado los métodos de Administración por Objetivos en un esfuerzo para lograr el compromiso de sus grupos.

McGregor dice que las organizaciones tradicionales someten al hombre a la organización y controlan su conducta. La teoría "X" sostiene que:

- 1.- El hombre es indolente por naturaleza.
- 2.- Carece de ambición.
- 3.- Le desagrada la responsabilidad.
- 4.- Prefiere que lo dirijan.
- 5.- Es indiferente a las necesidades organizativas.
- 6.- Es crédulo, no muy vivo.
- 7.- Facilmente cambia de parecer.

Por lo que en la teoría "Y" es todo lo contrario, las dos teorías "X" / "Y", son totalmente opuestas.

- TEORÍA "Z".

La teoría "Z", según Arias Galicia, sostiene lo siguiente:

- 1.- Se deben alabar los trabajos bien hechos.
- 2.- Mantener informados a los subordinados de los "Por qué" de las órdenes.

- 3.- Estimular el "Ego" de los subordinados para que se sientan importantes.
- 4.- Establecer un espíritu de gran familia.
- 5.- Vender ideas.
- 6.- Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
- 7.- Las grandes decisiones se deben centralizar.
- 8.- La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes hombres.

- ESCALA DE LA AUTORIDAD DE TANNENBAUN.

Robert Tannenbaun en 1961, publicó una interesante conceptualización que permite ver la escala del liderazgo de acuerdo al uso de la autoridad y a la consiguiente mayor o menor intervención de los subordinados en la toma de decisiones:

- 1.- El jefe toma todas las decisiones y las comunica.
- 2.- El jefe vende las decisiones.
- 3.- El jefe presenta la solución e invita a que se le hagan preguntas.
- 4.- El jefe presenta una solución sujeta a cambios.
- 5.- El jefe presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción y pide al grupo que tome las decisiones.
- 6.- El jefe presenta el problema, obtiene sugerencias

y el grupo toma la decisión.

7.- El jefe permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo y conforme a los objetivos perseguidos.

FUENTE: Fundamentos de Administración. SUA. 1980.

- MODELO MATRICIAL DE FIEDLER.

En 1965, el profesor Fred Fiedler publicó en Harvard Business Review un interesante enfoque del liderazgo que revolucionó los conceptos que se tenían hasta entonces dentro de la teoría situacional. Su trabajo consistió en correlacionar tres factores en tres dimensiones y a partir de ahí, establecer principios generales de acción ante cada situación. Los factores son:

A) Relaciones líder subordinado. Si un jefe tiene una buena relación con su subordinado, ello le permitirá obtener resultados más fácilmente que si se encuentra en la situación inversa. Así el jefe que sabe estructurar y mantener buenos ambientes de relación y de muestra, a la vez capacidad técnica al ir logrando metas, fortalece su posición mientras su poder aumenta. La posición extrema opuesta es cuando el líder es rechazado sistemáticamente y además, no logra metas.

B) Poder del líder. Los subordinados de una u otra -

razón, van acumulando poder o están en ocasiones, apadrinados -- por quienes pueden limitar el poder del supervisor, por ejemplo: el sindicato, el director general, etc.. El jefe poderoso es aquél que puede premiar o coaccionar libremente, al margen de toda presión. Organizacionalmente este último tiene mucha ventaja respecto del que tiene su poder limitado.

C) Medición del trabajo del subordinado. No todas -- las tareas son igualmente sencillas y fáciles de supervisar. No es lo mismo supervisar la producción de ladrillos, que supervisar a un cuerpo de galenos altamente especialistas, o a un cuerpo de docentes o investigadores. A un empleado de producción se le demuestra fácilmente si cumplió o no con su tarea, pero no se puede medir igualmente la eficiencia de un médico, contando sus "Horas-Bisturí". Por todo lo anterior es fácil deducir que el -- modelo debe adaptarse a cada situación.

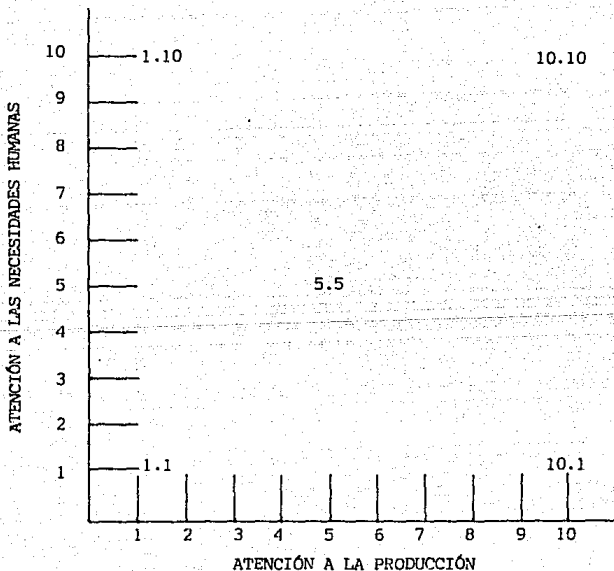
- MAYA ADMINISTRATIVA.

En 1964, Robert Blake y Jane S. Mouton publicaron su modelo en un artículo que se denominó "Maya Administrativa" o -- "Parrilla Gerencial". Se correlacionó en una matriz dos factores Atención a la Producción o Atención a las relaciones Humanas en relación con la supervisión, en la matriz se graduaron los mínimos y los máximos de cada factor, numerándolos del 1 al 10. Se observaron cinco posiciones:

- 1.1 Mínima atención a la producción con mínima atención a las personas.
- 1.10 Énfasis en la producción con mínima atención al personal.
- 10.1 Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción.
- 10.10 Máxima atención a las dos variables: producción y personal.
- 5.5 Punto aparente del balance y equilibrio de las dos variables.

La gráfica siguiente ilustra la matriz de Blake y --

Mouton:



FUENTE: Fundamentos de Administración. SUA. 1980.

B) LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

Se debe mencionar que los Principios Administrativos tienen carácter universal y que por esta razón podemos hablar de que existe una ciencia administrativa para México, para Bolivia o para Francia. Pero se sabe que los aspectos culturales determinan muchas acciones administrativas.

- ETAPAS HISTÓRICAS.

Aquí se analizan cinco grandes etapas, desde la Precolombina hasta nuestros días.

*** MÉXICO PRECOLOMBINO.**

La historia de México Precolombino es tan antigua y tan amplia que sería imposible resumirla en pocas líneas. Los enigmáticos olmecas constituyeron la civilización más antigua; - habitaron en la zona costera del Golfo de México. Tuvieron una - teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y -- grandes esculturas. Fueron los forjadores de las culturas maya - teotihuacana, zapoteca y totonaca. Su predominio alcanza hasta - el siglo I a. de C..

Los aztecas representan una rama resultante de muchos pueblos antecesores, básicamente toltecas y teotihuacanos, lle-

garon al Valle de México en el siglo XII, dirigidos por su Dios protector Huitzilopochtli. Se refugiaron en una isla del lago - Texcoco donde fundaron la notable ciudad de Tenochtitlán en 1395.

El trabajo tenía una valoración religiosa y ética muy profunda, por lo que resultó fácil la construcción de los grandes templos y obras públicas.

* ÉPOCA COLONIAL.

A la llegada del conquistador europeo, desaparecen - muchas formas de organización autóctona, dando paso a conceptos europeos sobre estructuras administrativas y conceptos del tra-- bajo.

Sin embargo las ideas y los valores de los indígenas no fueron borrados y aniquilados totalmente. La nueva estructura europea no podía terminar con una cultura producto de muchos -- años de historia precolombina. Los valores europeos de los conquistadores los impulsaron a hacer viles explotaciones, resultado del naciente mercantilismo en Europa. Los religiosos por lo - contrario fueron en muchos casos defensores de los derechos natu-- rales.

El sistema de encomiendas se originó en América desde que Cristóbal Colón envió indígenas de una isla a otra de las --

descubiertas por él, para probarlas dejando a los pobladores bajo el cuidado de un encomendero español. Luego los conquistadores al apoderarse de nuevas tierras descubiertas, se repartían a sus pobladores como sirvientes, cuando no como esclavos y éstos fueron los repartimientos.

Los reyes de España vieron inicialmente el sistema económico obligado por las circunstancias, un medio de que los españoles recibieran y ampararan a los indios, protegiéndolos con buen trato y enseñanzas. Pero la realidad era otra muy diversa ya que era medio de explotación y malicia.

* MÉXICO INDEPENDIENTE.

Al nacer México como nación, no contaba con una base cultural y tecnológica que le permitiera un desarrollo económico sano tal y como lo habían iniciado las colonias inglesas en Norteamérica, lo que les permitió conquistarnos tecnológicamente.

Los primeros intentos de industrialización tuvieron pocos alcances. En la época de la Reforma, había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11 000 obreros, además existían innumerables talleres artesanales y también fabricas de papel, jabón de aceto, vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

*** EL PORFIRIATO.**

El intento más importante para impulsar la industria se dió durante la dictadura de Porfirio Díaz, quien introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero, bajo un liberalismo económico muy rancio que permitió los abusos que relata la historia de esta época y que ocasiona entre otras cosas, la Revolución Mexicana.

*** ÉPOCA POSREVOLUCIONARIA.**

La evolución a partir del cese del fuego de la lucha armada continúa, pero ya bajo las nuevas estructuras de los ordenamientos legales del artículo 123 de la Constitución y con la formación del sindicalismo que osciló entre las corrientes marxistas y las del movimiento obrero estadounidense.

Se puede decir que México en 1938, adquirió su independencia económica al expropiar las compañías petroleras de capital extranjero. En esta época coinciden otros hechos que impulsan la industrialización del país.

- REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN MÉXICO.

Se dan tres hechos importantes:

- ° La expropiación petrolera.

- ° La llegada de intelectuales españoles, refugiados.
- ° La Segunda Guerra Mundial, que provoca compras masivas de alimentos por parte de Estados Unidos, son los que generan una pequeña "Revolución Industrial" en México. Se desarrollan la ciudad de México y Monterrey.

Este fenómeno de crecimiento produjo efectos similares a los de Europa el siglo pasado, como la creación de una clase proletaria desposeída y condiciones de vida vergonzosas en cinturones de miseria que no se han podido abatir y que plantean un gran reto al administrador joven; crear más riqueza y repartirla justamente.

- EVOLUCIÓN DE LOS ESTUDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

A partir de la industrialización, surge en México la necesidad del estudio de la Administración. Hay que recordar -- que las primeras escuelas de Administración surgieron en Monterrey en 1943 bajo el nombre de "Administración de Negocios", en el Instituto Tecnológico de Monterrey y más adelante en 1947, en el Instituto Tecnológico de México, en 1957 se aprobó la carrera en la UNAM y en la Iberoamericana.

El hecho de que sea tan reciente el estudio de la -- Administración en México, explica que hasta la fecha no se haya

logrado un gran rigor científico en la enseñanza de esta disciplina.

- AUTORES MEXICANOS.

Aunque son pocos los autores que han escrito sobre Administración, se analizará brevemente a los que más han influido en la formación de administradores profesionales.

*** AGUSTÍN REYES PONCE.**

En México el licenciado Agustín Reyes Ponce, es comúnmente reconocido como el autor más importante sobre Administración de Empresas. Ha sido fundador de la carrera de Administración en diversas instituciones de educación superior, catedrático conferencista y consultor de empresas. Los títulos de sus obras publicadas son: "Administración de Empresas I y II", "Análisis de Puestos", "Administración de Personal", "Administración por Objetivos" y "Administración de Sueldos y Salarios".

Sus libros son muy conocidos, sobre todo el primero; han sido utilizados por varias generaciones de estudiantes de Administración a nivel superior en México y Latinoamérica.

*** FRANCISCO JAVIER LARIS CASILLAS.**

Es contador público y licenciado en Administración de -
Empresas, realizó estudios de posgrado en México y Estados Unidos
ha sido catedrático en instituciones de nivel superior, conferen-
cista y consultor de empresas. De su obra principal que lleva por
título, "administración Integral".

*** ISAAC GUZMÁN VALDIVIA.**

El licenciado Guzmán Valdivia, ha sido catedrático en -
instituciones de nivel superior y ha desempeñado puestos de direc-
tivo y consejero de diversas asociaciones, como autor tres de sus
obras más difundidas son: "Reflexiones sobre la Administración",
"La Ciencia de la Administración" y "Sociología de la Empresa".
Las obras de Guzmán Valdivia se caracterizan por contener intere-
santes conceptos filosóficos sobre la naturaleza del hombre y de
la vida social, por lo que refleje su constante preocupación por
los valores éticos que deben servir de guía en la conducta de --
quienes desempeñan el papel de administradores.

*** JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA**

Es contador público y licenciado en Administración de -
Empresas, realizó estudios de posgrado en universidades de Esta--

dos Unidos, ha sido catedrático en instituciones de nivel superior en México e inclusive director de una de ellas, en la facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, se ha desempeñado como conferencista profesional independiente y funcionario público. Fue el primer egresado de la licenciatura en Administración de Empresas que escribió un libro sobre la materia. Sus principales obras son: "El proceso Administrativo", "Auditoría Administrativa" e "Introducción a la Administración".

*** MIGUEL DUHALT KRAUSS.**

Administrador público egresado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales; ha influido mucho en su medio y se puede considerar como un destacado autor de Administración. Ha escrito diversos libros entre los que destacan: "Los Manuales de Procedimientos de las Oficinas Públicas", "Aspectos de la Administración Pública y Desarrollo en México", "Técnicas de Comunicación Administrativa".

*** FERNANDO ARIAS GALICIA.**

Maestro y Doctor de Psicología en la UNAM (con mención honorífica). Maestro en Administración en la Universidad de California. Medalla "Gabino Barreda" al mérito universitario otorgada por la UNAM. Y miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México. Su principal obra "Administración de Recursos Humanos".

C) OTROS ANTECEDENTES.

La Administración existe desde que existe el hombre y se da por la necesidad de sobrevivir.

A través de los años se ha estado perfeccionando la Administración y con ello surgen varios autores que a continuación se detallarán.

Charles Babbage fué un matemático británico cuyos intereses le llevaron a dos anticipaciones sorprendentes de la Moderna Administración. Con objeto de acelerar los cálculos matemáticos inventó una máquina diferencial que fué una precursora de la computadora electrónica actual. Estableció así una premisa que con el tiempo condujo a las proposiciones sobre las que Frederick Winlow Taylor y los que vinieron detrás de él iban a levantar la Administración.

Sus principios son: 1- División del Trabajo, 2- Autoridad y Responsabilidad, 3- Disciplina, 4- Unidad de Mando, 5- Unidad de Dirección, 6- Subordinación del Interés Individual al Interés General, 7- Remuneración del Personal, 8- Centralización, 9- Escala en Cadena (línea de autoridad), 10- Orden, 11- Equidad, 12- Estabilidad en la Permanencia del Personal, 13- Iniciativa y 14- Espíritu de Grupo, que puede determinarse mediante la experiencia y que pueden aplicarse extensamente a través del intercambio de esta experiencia.

En 1885, se publicó un libro llamado "The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private. Establecía la propuesta de que hay una "Ciencia de Adminis

tración" basada en principios que pueden aplicarse a una gran --
variedad de casos. Uno de los hechos interesantes acerca de este
autor, con su visió profética de la Administración como se cono-
ce fué que era un oficial de carrera del ejército. El capitán -
Henry Metcalfe, graduado en West-Point en 1868, fué destinado al
departamento de armamentos y como superintendente de varios arse-
nales descubrió y aplicó los métodos que describe en su libro.

Se retiró del ejército en 1893 diez años antes que --
Frederick Winslow Taylor presentara su escrito Manual de Organi-
zación. Pasaron unos cuantos años antes de que la recomendación
de Henry Robinson Towne fuera adoptada formalmente.

Pero en su inspirada propuesta de un intercambio orga-
nizado de experiencia entre administradores se hallaban las se-
millas del enorme desarrollo del conocimiento sobre Administra-
ción que ha tenido lugar desde que Frederick Winslow Taylor apa-
reció en escena.

Henry Robinson Towne, fundador y presidente de Yale -
and Towne Manufacturing Company durante 48 años. Fué el instrumen-
to para alcanzar el reconocimiento de Taylor y sus métodos fué -
también un innovador por su propio derecho, especialmente en sus
intentos por mejorar los sistemas de jornadas de trabajo a desta-
jo.

Frederick Winslow Taylor productor, ejecutivo y consultor, fué el más influyente de los precursores de la Administración. Aplicó el Método Científico (donde dice que el hombre cuando se encuentra solo en el universo, le resulta confuso a primera vista; sin embargo, para su propia supervivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él.

La propia curiosidad del hombre es un factor importante que lo impulsa a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor. Entonces el hombre recurre a la ciencia, es decir, a la descripción objetiva y racional del universo). Éste se lo aplicó a la solución de problemas de fábrica y de estos análisis desarrolló ordenadamente una serie de principios que podrían substituir a los métodos empíricos entonces en uso.

Un ejemplo detallado de cómo aplicó los métodos que llegaron a llamarse Administración Científica, aparece contenido en la selección de su estudio Manual de Organización que presentó en una reunión de la Sociedad Norteamericana de Ingenieros Mecánicos en 1903.

La filosofía de Taylor se describe más específicamente en The Principales of Scientific Management, un discurso que pronunció en una conferencia sobre la materia celebrada en la Amos Tuck Schol Dartmouth College, en octubre de 1911.

Aquí Taylor relata las fábulas ocultas detrás de dos piedras miliarias de la historia de la Administración, su estudio de la "Ciencia" del traspapeleo en la Bethlehem Steel Company y su experimento en la técnica del corte de metales en las Midvale Steel Works.

Henry Laurence Gantt, fué durante muchos años un entrañable colaborador de Frederick Winslow Taylor, separándose más tarde como consultor independiente. Sus puntos de vista sobre la Administración fueron los mismos en muchos aspectos.

En una exposición que hizo a la American Society of Mechanical Engineers, Gantt describía un sistema de tareas y bonos de pagos de salario que ejemplificaba este punto de vista y que tuvo un efecto de largo alcance sobre los métodos de compensación, la insistencia sobre los intereses comunes del patrón -- es característica del empleado.

En la separación de rutas publicadas en 1919, pedía -- el retorno a la filosofía del servicio público del negocio, de la que creía que se había separado la Administración, un retorno que cobró fuerza en el año 1930 y que desde entonces ha sido de gran influencia.

Desde el tiempo en que empezó a formularse por primera vez la idea de la Administración, se ha venido estudiando una

y otra vez un aspecto de la misma aplicación de los métodos organizativos militares en la Administración Industrial. Los administradores pueden aprender mucho de los siglos de experiencia de la organización militar, pero deben tener en cuenta siempre el principio de que la clase de organización que tengan depende del tipo de resultados que deseen alcanzar.

Russell Robb, fué un ingeniero que trabajó 36 años con Stone and Webster, Inc. de Boston, administradores de empresas de servicio público. Llegó a ser presidente, decano y tesoro, un renombrado director en la Administración de Empresas de aquel tipo.

Estudios recientes de sociólogos y la gran experiencia práctica de los administradores han indicado que las personas trabajan más y obtienen mejor provecho cuando conocen las metas por las cuales deben esforzarse, esta sencilla verdad ha producido un interés considerable en las declaraciones de las compañías acerca de doctrinas y filosofías de Administración y ha brindado aceptación a la técnica de la Administración de acuerdo con los objetivos.

Alexander Hamilton Church y Leon Pratt Alford, los coautores se hallaban en el último grupo. Creían que Taylor estaba hablando no sobre principios sino acerca de una recolección de axiomas y de una combinación arbitraria de mecanismos especí-

ficos tales como el estudio de tiempo, la tarea y el bono y la -
dirección funcional. Church empezó su carrera en Inglaterra como
Ingeniero Electrecista, se convirtió en consultor sobre sistemas
de costos y continuó con su profesión después de trasladarse a -
Estados Unidos al cambiar el siglo. Alford acababa de ser nombra
do Director del American Machinist cuando escribió el artículo -
con Church en 1912. Era ampliamente conocido como redactor, au-
tor, educador y consultor en el campo de la Administración Indus
trial.

De muchos intentos de compendiar la esencia de la --
Administración, los "Principios Generales de la Administración"
de Henri Fayol, que resisten la prueba de tiempo como cualquier
otro y quizá mejor. Como parte de un trabajo más grande, Adminis
tration Industrielle et Generale, apareció por primera vez en -
1916 en el boletín de una asociación industrial en Francia.

La singularidad de sus principios anteriormente men--
cionados radica en una combinación de estilo conciso, de juicio
práctico y enérgico. Fayol fué el Francis Bacon de la literatura
administrativa. Empleaba el mismo enfoque analítico que Taylor -
pero lo desarrolló independientemente y lo aplicó en un área nue
va e importante, la de la Dirección y Administración Superiores.

Frank Bunker Gilbreth al igual que Gantt, mostró un -
interés tanto por los seres humanos como por su esfuerzo, apli-

cando a este interés una capacidad enorme para el detalle de --
organización. El resultado fué el desarrollo del estudio del mo-
vimiento (que es el arte de determinar cuánto se tarda en reali-
zar el trabajo o dicho en otras palabras, cuánto trabajo puede --
llevarse a cabo en un tiempo dado) esto como técnica administra-
tiva básica.

En colaboración con su esposa la Doctora Lilliam --
Moller Gilbreth, exploró también muchas otras nuevas e importan-
tes áreas de la Administración. Una característica común de sus
ideas era la importancia del empleado como individuo, cuya pro--
ductividad dependía de la actitud, oportunidad y ambiente físico
así como del empleo de métodos correctos y del equipo ideal.

El inicio de la carrera de Gilbreth fué en la cons- --
trucción en la que aplicó el famoso sistema Gilbreth de Enladri-
llado. A medida que desarrollaba sus ideas para perfeccionar los
métodos crecían sus intereses y llegó a ser consultor de ingenie-
ría administrativa.

El escrito que sigue presentando en una conferencia -
de Administración en Milán Italia en 1922, es una clara exposi-
ción de sus ideas, desde el estudio del micromovimiento y el me-
jor medio para realizar el trabajo hasta el plan de promoción en
tres posiciones y el efecto de la fatiga sobre la productividad.

Es aceptado que la primera institución que impartió estudios de Administración en los Estados Unidos y muy probablemente en el mundo, fué la Escuela Wharton de Finanzas y Comercio (1881). En la Universidad de Harvard (1908). La Universidad de Illinois (1915).

Al igual que en los Estados Unidos, las primeras escuelas de Administración en México surgen gracias a las donaciones de hombres de empresa. El Instituto Tecnológico de Monterrey (1943). El Instituto Tecnológico de México (1947). La Universidad Nacional Autónoma de México (1955). La Universidad Iberoamericana (1957).

Esto es parte de la Administración tradicional desde luego existen muchos más autores pero solo se mencionaron algunos de los clásicos. Por otro lado, la Administración por Objetivos, surge no como un sistema distinto a los hasta ahora empleados, sino más bien como un enfoque o criterio especial que en los últimos años se esfuerza por presidir toda la Administración Tradicional, la llamada Administración por Resultados ha facilitado la práctica en las empresas.

Puede decirse que es hoy el fundamento de su actuación o la práctica más usual en muchas de ellas. El sistema de Administración por Objetivos es una forma particular de pensar acerca de la Administración.

Es un sistema destinado a hacer funcionar esa estructura jerárquica y generar más vitalidad y dedicación personal de quienes integran la jerarquía.

La Administración por Objetivos se ocupa del mantenimiento y el 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.

Como el sistema, la Administración por Objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos. Se puede hacer extensiva hasta los supervisores de primera línea y también aplicar a muchos puestos de asesoría técnica.

Debe simplificar lo complejo antes de complicar lo simple, además debe permitir la existencia de algunos subsistemas. En el mejor de los casos un sistema administrativo debe incorporar tantos insumos como productos, imputar los riesgos de la empresa a administradores individuales y ser considerado como un conjunto casi autosuficiente.

Sin embargo, esto no incluye la posibilidad de que forme parte de un sistema más grande, incluyendo el sistema de valores.

La Administración por Objetivos, satisface muchos de estos criterios de lo que debe ser un enfoque sistemático a la tarea de un administrador. Se ocupa del marco de organización común a la empresa también relaciona el problema más amplio de aumentar vitalidad y la eficacia personal de los administradores.

- PÉRFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

Debe abarcar por un lado los principios e instrumentos generales de los que se puede valer una organización para alcanzar eficientemente sus objetivos y por otro los elementos metodológicos que se necesitan para conocer las relaciones que se dan a diversos organismos con distintos objetivos para de ahí derivar las posibilidades de aplicación de esos principios e instrumentos generales para lograr los objetivos fijados.

I.2.- ALGUNAS DEFINICIONES SOBRE ADMINISTRACIÓN.

A) DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA.

Antes de hablar de la Administración por Objetivos, se debe comenzar por definir la Administración. Existen varias definiciones de la Administración entre ellas se presentan las siguientes:

La definición etimológica es la forma más usual de la - definición nominal, o sea, la explicación del origen de la pala-- bra valiéndose para ello de los elementos fonéticos que la forman. La palabra Administración se forma del prefijo "Ad" hacia y de -- "Ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "Minister", vocablo compuesto de "Minus" comparativo de inferioridad y del -- sufijo "Ter" que sirve como término de comparación. La definición etimológica de Administración será; la fundación que se presenta, servicio y subordinación, son los elementos principales obtenidos.

B) GEORGE TERRY.

Según George Terry, la Administración consiste en lo---
grar un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

C) HENRI FAYOL.

Dice Henri Fayol, que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Se ha hecho común definir a la Ad-- ministración como la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados através de otros.

D) AGUSTÍN REYES PONCE.

Para Agustín Reyes Ponce, la Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Resumiendo, Administración es la técnica de la coordinación.

E) PERSONAL.

Es la ciencia que mediante un conjunto sistemático de reglas ordenadas en forma lógica, nos van a llevar a lograr la máxima eficiencia con el mínimo de esfuerzos, dentro de un organismo social.

I.3.- OBJETO Y FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN.

A) SU OBJETO.

Es indiscutible que quién realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "administrador". Pero desde el momento en que delega a otros, determinadas funciones; siempre que estas funciones se realicen en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de "administrador".

Ahora bien, la experiencia nos demuestra y los estudios sociológicos lo justifican, que el hombre se agrupa en sociedad principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus

fines por sí solo. La sociedad, unión moral de hombres que en -- forma sistemática de medios para lograr un bien común es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración.

Precisamente el elemento coordinación sistemática de medios es el que exige el concepto de Administración en todas -- las sociedades. El primer hecho analizado de naturaleza socioló- gica nos da como elemento para formar cualquier definición el -- siguiente: La Administración se da necesariamente en un organis- mo social.

B) FINALIDAD.

Al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto através - del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar o bien que lograría más imperfectamente.

Pero lo social no suma, sino que a veces multiplica - la eficacia de la energía individual. Como un ejemplo claro tene mos la capacidad que la industria moderna sobre todo el trabajo en serie, tiene para conseguir con la unión de varios miles de - hombres debidamente organizados y dirigidos, no el número de uni dades sumadas que cada uno de ellos podría producir en un tiempo determinado, sino un número infinitamente mayor.

Pero es también evidente que entre las diversas formas de organizar y aprovechar el trabajo de esos hombres, habrá algunas mejores que otras. Así tenemos que determinadas formas de dividir el trabajo pueden ser más eficientes que otras, algunos sistemas de controlar las actividades, pueden dar mejores resultados entre las formas de establecer y cuidar la disciplina o de dar órdenes, habrá algunas que sean más efectivas, determinadas formas de hacer planes pueden ser más realistas, etc..

Lo anterior indica que entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa y precisamente en razón de la manera que se les coordine se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente que sea resultado del tipo de maquinaria de los sistemas de producción, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que esa coordinación no solo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella cada una de esas eficiencias -- particulares sería inútil o por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación en la forma como se estructura y maneje una empresa está sujeta a la ley de la -- máxima eficiencia de la coordinación. Entonces la Administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados -- de máxima eficiencia en la coordinación, es por esto que la coordinación es considerada por muchos autores como la esencia de la

Administración.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armónico de varias cosas. Supone por lo mismo, que hay diferentes personas y medios diversos orientados todos ellos a la realización de un fin único.

Existen conceptos similares al de coordinación o relacionados con ella, por ejemplo: "cooperación". Pero esta se ajusta en la operación o acción conjunta parece poner el énfasis en la actividad individual o parcial en tanto que la coordinación lo pone en el resultado y en estructuración misma de las cosas y acciones.

Otro término que se usa a veces en forma equivalente al de Administración es el de dirección, pero esta es más bien uno de los elementos necesarios y principales pero no totales de la coordinación.

Un término equivalente es el de "manejo", poco usado en español pero que en realidad es la traducción directa de la palabra "management". Pero esta palabra, en nuestro idioma tiene el grave defecto de no ser apropiada para las personas, ya que éstas se dirigen, se coordinan o se administran pero no se manejan.

Este término abarca:

- A) La acción de quién está administrando.
- B) La actividad misma que resulta de la Administración o en la - que se traduce.
- C) El fin perseguido ya que lo que se busca al administrar, es - obtener coordinación. Diré para finalizar, que no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

CAPITULO II

CAPITULO II: CONCEPTOS BÁSICOS Y PRINCIPIOS DE LOS -- OBJETIVOS.

II.1.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

En éste capítulo incluyo las definiciones y conceptos básicos de la Administración por Objetivos, en éste mismo, trato acerca de los principios de los objetivos, base de la que -- partiré para poder entrar de lleno a lo que es el sistema.

De los principales autores que han escrito sobre éste tema se han tomado algunas definiciones, para centrar la Admi-- nistración por Objetivos. Al final trato de hacer mi propia in-- terpretación, partiendo de las definiciones que a continuación detallo.

A) ERNEST MILLER.

Para Ernest Miller, es 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 con-- tribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa.

B) GEORGE ODIORNE.

Para George Odiorne, es un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organiza--

ción, 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 guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

C) DALE Mc.CONKEY.

Para Dale Mc.Conkey, es un enfoque para la planeación y evaluación administrativa en las 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 debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse.

D) GEORGE MORRISEY.

Para George Morrisey, es esencia la Administración por Objetivos, divide el trabajo del administrador en sus funciones y actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una Administración efectiva y diseña un proceso que si es seguido, conducirá inevitablemente a una mayor efectividad y mayor satisfacción en el trabajo.

E) PERSONAL.

La Administración por Objetivos, no es una parte de la Administración, sino que es una forma de administrar que descansa en el convencimiento de que la persona desarrolla más si se -

le hace conocer el objetivo de su esfuerzo; debiéndose establecer objetivos por departamentos de acuerdo con el objetivo general de la empresa, que deben ser coordinados y apoyados por los objetivos personales de los empleados.

Entonces diré que la Administración por Objetivos es un sistema por medio del cual se logra la unidad general y en el que se buscarán resultados específicos, que se deben lograr en un tiempo determinado y que al coordinar estos resultados se logra el objetivo principal de la empresa.

II.2.- CONCEPTO DE OBJETIVO.

A) DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA.

Según la definición etimológica, la palabra objetivo proviene de dos raíces: de "jactum", que significa lanzado, y de preposición "ob", que significa hacia. Ésto quiere decir que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa.

B) GEORGE TERRY.

Para George Terry, un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

C) AGUSTÍN REYES PONCE.

Para Agustín Reyes Ponce, el nos dice que la identificación más precisa de los objetivos, es la de considerarlos como los fines que nos proponemos y entendemos por estos, aquellos -- que se pretende obtener en toda operación o actividad.

II.3.- PRINCIPIOS DE LOS OBJETIVOS.

A) PRINCIPIO DE LA PRECISIÓN.

Se debe partir de la base que los objetivos deben ser concisos y específicos. Los objetivos deben fijarse siempre que sea posible, cuantitativamente ésto es determinado a base de cifras y cantidades, cuándo debe considerarse que sean alcanzados y cuándo no.

La precisión es esencial, algunos autores la han llamado como el principio de cuantificación. Debo señalar que la cuantificación puede ser de dos formas; directa o indirecta y -- que además existe la precisión cualitativa de los objetivos.

La cuantificación directa puede efectuarse por tres -- medios principales, los cuáles son:

- A) Cuantificación por número.
- B) Cuantificación por dinero.
- C) Cuantificación por porcentaje.

A su vez, existen muchos elementos que no se pueden cuantificar en forma directa, para ello cuando sea imposible cuantificar en forma directa, convendrá utilizar los medios de cuantificación indirecta, entre los que tenemos:

A) Cuantificación por sus efectos. Para poder explicarlo se necesita un ejemplo, existen muchas cosas que no podemos medir como la moral, pero en cambio sí podríamos medir el índice de faltas, la producción, etc., si en alguno de éstos aspectos hubiera alguna alteración se puede ver que ha habido un cambio en la moral del empleado.

B) Cuantificación por sus causas. Aquí lo que se trata es de establecer algunas técnicas por las que podamos controlar las realidades del personal.

C) Cuantificación por programas. En éste se tratará de realizar un programa de actividades que mejoren las características del personal que queremos controlar.

D) Cuantificación por tiempo. Cuando no exista forma alguna de cuantificar la realización de las metas propuestas, sólo nos queda la que se realiza por años o tiempo determinado. Con anterioridad había mencionado la precisión cualitativa de los objetivos, ésta presupone que no es siempre posible en forma real o al menos económicamente aconsejable realizar una fijación cuantitativa. Con la precisión cualitativa se tratan de establecer los objetivos de tal forma que, al compararlos con los resultados obtenidos, se determine si se alcanzaron, se superaron o si no se realizaron.

B) PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD.

Como ya se vió, la precisión en los objetivos es un --- verdadero avance, pero algunos autores piensan que la precisión -- va encontra directamente de la facilidad que exista para su aplicación. Éste sistema tiene la limitación de no permitir en muchas ocasiones salirse del presupuesto para poder aprovechar algún tipo de oportunidades que con frecuencia se presentan.

Es por ésto que a la precisión muchos la consideran más dañosa que benéfica. Existen algunos sistemas por medio de los -- cuales se puede dar precisión a los objetivos sin afectar de esta manera su flexibilidad; a continuación señalo algunos de estos -- sistemas:

A) Establecimiento de máximos y mínimos. Con este sistema se adquiere una reserva para tener un campo más amplio para -- los imprevistos que ocurran, fijando como su nombre lo dice lo -- más y lo menos que podemos gastar o utilizar, quedando como punto normal la media de ambos.

B) Establecimiento de planes substitutos. De esta forma se evita el trabajar con un solo plan que en teoría debe funcionar, así se tendría la opción de cambiarlo si no funcionara por -- otro plan que también tuvo que ser estudiado con anterioridad.

C) PRINCIPIO DE LA PARTICIPACIÓN.

Este principio es realmente novedoso y lo efectivo en la Administración por Resultados. Este principio indica que, en la fijación de los objetivos y en la determinación de los resultados, deben participar todos los jefes en la fijación de las metas que ellos han de realizar.

Entonces los subordinados del jefe encargado de alcanzar una meta, serán los colaboradores en ese logro y compartirán con él la responsabilidad de alcanzarla. Al principio de este punto señale que ésta es una de las partes más importantes en la Administración por Resultados, ya que al fijar los objetivos distintas personas dan cada una de ellas sus puntos personales y enriquecen la eficiencia de éstos ya que se toman en cuenta diversos criterios.

Pero no es precisamente la eficiencia el punto principal y lo que hace de éste principio un punto clave, sino la capacidad que se le confiere a las personas para demostrar su realización al dejarlas expresar sus puntos de vista, ya que al permitir esto la persona cooperará más, ya que para ella será una verdadera satisfacción personal el poder contribuir a fijar sus metas.

D) PRINCIPIO DE OBJETIVIDAD.

Este principio señala que para poder fijar con eficacia los objetivos, se necesita estudiar a fondo y basándose en hechos para que con éste análisis no deje lugar para errores a la hora de su fijación.

Por eso cuando se quiere fijar un objetivo nuevo o mejor debe establecerse de algún modo, aunque sea general, el cómo se piensa alcanzar sin bajar a detalles. Los principios que he citado, son los aplicables a la Administración por Objetivos.

CAPITULO III



CAPITULO III: CLASIFICACIÓN Y JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS.

III.1.- CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Dentro de ésta clasificación mencionaré las distintas categorías que van relacionadas con la Administración por Objetivos las cuáles son:

A) INDIVIDUALES Y COLECTIVAS.

Esta clasificación es sumamente importante para la Administración por Objetivos, ya que, como se menciona en el principio de la participación el primer problema que se tiene que atacar es la armonización de los objetivos particulares de cada jefe con los objetivos generales de la empresa.

Se debe entender por objetivos individuales como los fines que persigue individualmente cada persona física. Así tendremos que los objetivos colectivos son los fines que persiguen un grupo de personas físicas.

Es lógico suponer que tanto los objetivos individuales como los objetivos colectivos suelen ser comunes; pero debo señalar que no en pocas ocasiones resultarán opuestos. Para aclarar lo anterior, citaré un ejemplo: en una empresa, donde todos los empleados tienen como objetivo el obtener buenos sala

rios, proyección, adquirir prestigio, etc., el de la empresa será dar un buen servicio a toda su clientela para que de ésta forma se puedan obtener las mayores ganancias posibles.

Como se puede ver con el anterior ejemplo, se nota -- claramente que los objetivos en principio son opuestos pero a -- la larga se armonizarán. Es por ésto que, como mencioné al -- principio de éste inciso que una de las principales metas que -- se buscan con la Administración por Objetivos, es lograr la me-- jor armonización de los objetivos individuales con los objeti-- vos colectivos.

B) PARTICULARES Y GENERALES.

Como su nombre lo indica, los objetivos particulares son aquellos que forman parte de otros objetivos más amplios.

Se puede decir que los objetivos generales son aque-- llos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios obje-- tivos particulares. Los objetivos que dividen estas dos catego-- rías, son de criterio relativo. Esto quiere decir que un objeti-- vo puede ser bajo un aspecto particular y bajo otro general, -- según que se les compare con otros más amplios o bién con otros más concretos.

Ésta clasificación tiene especial importancia dentro de la Administración por Objetivos pues para poder fijar los --

los objetivos de una sección o hasta de una persona, se deben tener a la vista los objetivos generales dentro de los que aquella actúa.

C) BÁSICOS Y SUBORDINADOS.

Son objetivos subordinados aquellos que se utilizan como un simple medio para poder alcanzar los objetivos básicos y principales.

De ésta manera los objetivos básicos son aquellos que de alguna forma recae en ellos la intención de la persona o también de la institución. Podemos ejemplificar de la siguiente forma: si el objetivo básico de una empresa es lograr las mayores ganancias posibles, sus objetivos subordinados serán lograr una mayor producción, mayores ventas, mejor atención a la clientela, etc..

Entonces se puede considerar a los objetivos subordinados como los objetivos inmediatos, es decir, que se tienen que lograr primero que los principales, pero si no se pudieran obtener, nunca se conseguirán los principales.

Como consecuencia tenemos que los objetivos principales o básicos son los objetivos mediatos. Ésto quiere decir que para poderlos lograr se dependerá de que ya se hayan cumplido los objetivos secundarios o subordinados.

Dentro de ésta categoría se puede incluir otro tipo - de objetivo; estos reciben el nombre de objetivos colaterales. Éstos son los que no se buscan como objetivos básicos y tampoco son los medios por los que podría llegar a dichos objetivos básicos.

Como se puede notar con lo anterior los objetivos que se deben fijar dentro de una Administración por Objetivos, sobre todo cuando se trate de los niveles inferiores, la mayoría de las veces tendrán que ser objetivos subordinados o bien colaterales.

De cualquier forma, cuando se establece la Administración por objetivos se tiene que analizar a fondo la relación -- que debe existir entre los objetivos básicos y los secundarios, ésto se debe realizar con el objeto de poder coordinar todos -- los resultados que se fijan para una sección con los de un departamento jerárquicamente más alto. Más adelante en jerarquía de los objetivos está un ejemplo detallado: (El organigrama).

III.2.- JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS.

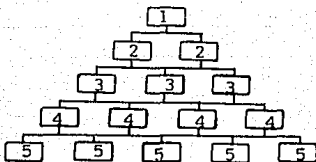
En toda empresa existe una jerarquía de sus objetivos generalmente éstos objetivos son los que tienen que cumplir el gerente y sus subordinados en todos los niveles organizacionales de la empresa.

En el cuadro siguiente se puede observar que al nivel máximo se encuentra la meta o metas principales; subordinados a los objetivos principales se encuentran los objetivos departamentales, que a su vez tienen objetivos subordinados de grupo, los que se subdividen en objetivos de unidad y abajo de éstos - siguen en el último nivel jerárquico, los objetivos individuales.

Al ir alcanzando cada uno de los objetivos subordinados se contribuye para lograr el objetivo inmediato superior y en cada nivel para su mayor eficacia se tienen que especificar sus objetivos. En dicho cuadro se puede observar claramente la jerarquía de los objetivos.

DETALLE:

- 1.- Objetivos principales.
- 2.- Objetivos departamentales.
- 3.- Objetivos de grupo.
- 4.- Objetivos de unidad.
- 5.- Objetivos individuales.



A) A CORTO Y LARGO PLAZO.

Se puede considerar como objetivos a corto plazo aquellos que deben ser alcanzados en un período que no puede ser mayor de un año. Los objetivos a largo plazo, serán entonces los que implican más de un año.

En la actualidad, a los primeros se les denomina como operacionales y a los segundos como estratégicos. Debo mencionar que los objetivos a largo plazo cada día son más importantes y su fijación suele hacerse hacia los cinco años.

No obstante lo anterior los objetivos a mayor plazo es muy común que se subdividan en otros a menor plazo. Ésto permite observar con mayor cuidado su realización o bien, los resultados que se esperan así como también para poder hacerles las correcciones que sean necesarias.

B) EFICIENCIA Y EFICACIA.

Con respecto a eficiencia, quiere decir que tiene la facultad para lograr un buen resultado en la productividad con respecto al objetivo que se tiene fijado (en ésta se emplea más la energía física, la fuerza, la actividad, la operación, etc.). Y en la eficacia se tiene la virtud y el poder para producir el efecto deseado con respecto al objetivo (en ésta se emplea más el intelecto, la iniciativa propia, etc.).

CAPITULO **IV**

CAPITULO IV: LA FIJACIÓN Y REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Habiendo pasado los puntos principales del tema, debo pasar a lo que es el sistema de Administración por Objetivos. Empezaré por señalar las principales etapas por las que atraviesa para poder desarrollar una buena Administración por Objetivos.

IV.1.- ETAPAS DE LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

El primer caso a seguir, es la fijación de los objetivos concretos, en éste primer paso lo que se realiza es lo siguiente: El jefe del departamento escogido pasará las metas escogidas a cada uno de los jefes de las secciones que componen dicho departamento, es decir a todos sus inmediatos subordinados.

Al haberles dado las metas que deben seguir les debe hacer saber que espera cada uno de ellos indique los objetivos concretos que en su opinión han de fijarse, para que de ésta forma los objetivos que tenga el departamento puedan lograrse.

Mientras los jefes inferiores realizan éste trabajo, el jefe superior deberá hacer por su parte la fijación de los objetivos de cada una de las secciones que forman su departamento.

En una fecha determinada señalada con anterioridad, -- el jefe superior debe comparar con cada uno de los jefes de sección (es preferible hacerlo por separado).

Comparan sus objetivos departamentales en relación con las metas señaladas por cada uno de los jefes de las secciones a su cargo, pueden resultar básicamente tres posibilidades que -- son:

- A) Puede suceder que tanto el jefe como el subordinado coincidan con las metas esperadas.
- B) Puede suceder que el jefe superior haya señalado -- sus metas de tal forma que las metas señaladas por los jefes de sección las sobrepasen.
- C) También puede suceder tal vez lo más probable que -- el jefe inferior haya señalado metas más limitadas que las de su jefe inmediato.

De las tres posibilidades señaladas, el inciso "A" es la que se puede llamar "ideal" pero, es bastante difícil que --- esto pueda ocurrir.

Por lo que respecta al inciso "B" lo que se debe hacer en éste caso, es discutir las razones que tiene el jefe de sección para fijar las metas, de esa forma si el jefe superior se -- da cuenta que son muy elevadas y por lo mismo será muy difícil -- que las logren, lo que debe hacer es tratar de convencer a su --

jefe de sección de la conveniencia que existiría si reduce las metas un poco. Esta conveniencia sería que en caso de lograr las metas o tal vez de sobrepasarlas sería de mucho más mérito para ellos.

Respecto al inciso "C" como ya indiqué es muy difícil que pueda ocurrir, lo que se debe tratar de hacer dado que sólo es una comparación es convencer al jefe inferior del porqué debe elevar sus metas un poco ya que siendo bajas no se lograría que el personal se sintiera satisfecho al lograrlas.

Lo más aconsejable es solamente discutir con los jefes inferiores las áreas en que deben fijarse los objetivos dejando que ellos mismos los señalen. Si se realiza lo anterior de parte del jefe superior solo debe existir una revisión, modificación o bien, una confirmación, otra cosa que se podría hacer sería comentar con él o los jefes inferiores el cómo se han de alcanzar estas metas.

El segundo paso es la coordinación de los objetivos -- que se hayan fijado en las diversas secciones que forman un departamento. Se debe analizar y revisar muy a fondo que los objetivos de cada sección sean de una calidad uniforme ya que si no la tuvieran no serviría de nada, esto es porque si en una sección tuvieran establecidos objetivos calificados como buenos y en otra tuvieran objetivos "malos" sucedería que una sección --

causaría una serie de retrasos en las otras secciones, cuando ya se ha logrado por completo esta coordinación se deberá pasar y entender hacia los demás departamentos que forman la empresa.

IV.2.- ETAPAS DE REVISIÓN PREVIA.

Cuando ya se ha logrado la fijación de las metas u objetivos de todos los departamentos y secciones de la empresa deben ser coordinados por la dirección de la misma, para que se pueda comprobar que esas fijaciones parciales responden a los objetivos generales que fueron fijados de antemano.

Es muy probable que al hacer la comprobación suceda -- que después de combinar todas las metas u objetivos particulares sobrepasen los objetivos generales de la empresa. Si ésto llegara a ocurrir como es lógico pensar se deberán elevar las metas -- generales.

Si llegara a suceder lo contrario, es decir que los -- objetivos particulares ya combinados quedarán abajo del nivel de los objetivos generales y se tendría que ver la causa por la que no se cumplen, si esto sucediera se tendrán que reducir los objetivos generales hasta que se pudiera encontrar un medio por el que se puedan lograr los objetivos que se habían fijado.

Lo más común es que suceda que en algunos aspectos las

metas particulares rebasen lo esperado y en algunos otros se queden abajo. En caso que sucediera esto se tendría que hacer cuando menos una revisión de los planes y de la organización de los departamentos en los que ocurra.

Debo recalcar aunque el nombre de este punto es la -- etapa de revisión previa que esta corrección no debe hacerse -- hasta el final de cada período, tampoco cuando el ejercicio se -- esta realizando sino que debe efectuarse antes de que se inicie.

A) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño, es la valoración periódica del desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto. El propósito final de la evaluación del desempeño es maximizar la producción organizacional pero también es un medio de:

1) Motivar a los gerentes y a los subordinados clarificando las expectativas y mejorando las comunicaciones y el mutuo entendimiento de los problemas organizacionales.

2) Proporcionar una base para los aumentos de salario, bonos, promociones y recompensas intrínsecas o extrínsecas (o castigos).

3) Aconsejar y desarrollar a los empleados con base en sus puntos fuertes, de sus debilidades y necesidades. Una prueba

o un trabajo semestral es una forma de evaluación del desempeño - para los estudiantes.

IV.3.- ETAPAS DEL LOGRO DE RESULTADOS.

En seguida mencionaré algunas de las principales etapas por las que se debe pasar para poder obtener buenos resultados, - estas son:

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN

El mejorar la comunicación es una de las principales - bases para poder lograr el éxito. Se debe hacer notar que el jefe superior debe tener diariamente entrevistas con sus subordinados, con el objeto de enterarse si se está trabajando como estaba previsto o no, o bien si existe algún problema, etc.

De esta manera se puede llegar a detectar si existe algún problema por insignificante que éste sea, que de otra forma - no se conocería hasta que se hiciera la revisión periódica y podría ser posible que para entonces ése mismo problema aparte de - haber crecido, podría haber sido causante de otros problemas que complicarían el logro del resultado.

REVISIONES PERIÓDICAS

No obstante lo anterior como ya señaie, tiene que haber revisiones formales periódicamente. Serán reuniones en las que se analizará si se estan obteniendo los resultados esperados, estas reuniones se deben realizar entre el jefe superior y los jefes -- que dependan directamente de él.

Estas revisiones formales se deben hacer según lo decida la dirección de cada empresa. Lo más común al implantar este -- tipo de sistemas es que el período total sea de un año y que las revisiones periódicas lo mejor sería que se realizaran cada mes, trimestre, cuatrimestre, semestre, etc.

En estos períodos se deben realizar las reuniones entre jefes y subordinados para poder comprobar los resultados que existan a la fecha. Habrá ocasiones en que por la índole de algunos -- objetivos no sea necesario fijarles un período tan largo como lo es un año, sino que pueden fijar para una fecha concreta, aunque esta no coincida con ninguna de las fechas de las revisiones, --- sean parciales o totales.

Cuando esto ocurre, el jefe superior también tiene que entrevistarse con sus subordinados para ver si se llegó a cumplir con el objetivo. En caso de no haberse alcanzado él o los objetivos fijados para esta fecha, se deberá estudiar la o las causas -- por las cuales no se cumplió y se deberá fijar una nueva fecha, -- para de ésta forma trata de lograr el objetivo.

ACCIONES CORRECTIVAS

Ya cumplida la revisión explicada anteriormente, pueden surgir principalmente cuatro situaciones distintas que son las siguientes:

- A) Que las metas u objetivos se han alcanzado tal y como se había planeado. Si esto ocurre simplemente se debe asegurar que dichos objetivos se sigan cumpliendo.
- B) Que las metas u objetivos no se han logrado como se había previsto, esto implica que se debe realizar una acción correctiva para que se pueda alcanzar el objetivo buscado.
- C) Que alguno o algunos de los objetivos fijados no se han alcanzado al momento de la revisión. Si esto ocurre se tiene que analizar el porqué no se han logrado y poder encontrar un medio para lograrlos.
- D) Puede ocurrir que las metas que se habían fijado se han superado, o bien la forma en que se están alcanzando nos indica que es muy posible elevarlas. Esto por supuesto debe tomarse muy en cuenta ya que es necesario una elevación inmediata de éstas metas.

A) SISTEMA (QUE ES UN SISTEMA).

Es un conjunto de diversos elementos que se interrela-

cionan entre sí. Y destinados a lograr un objetivo particular de acuerdo a un plan establecido.

B) LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS COMO SISTEMA.

Es un sistema en el cual cada empleado participa en la determinación de los objetivos personales al igual que los medios por los cuales el empleado espera alcanzar estos objetivos. Desarrollados dentro de los límites generales fijados por un superior, se discuten los objetivos y los planes para alcanzarlos por el iniciador y el superior, se modifican si es necesario y, por último se adoptan si se está de acuerdo en ello. El individuo representa un papel mayor en las decisiones y propósitos de su propio trabajo. Se aplica a gerentes de organizaciones de cualquier clase y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas funcionales.

IV.4.- REVISIÓN FINAL Y REINICIACIÓN.

COMPARACIÓN AL FINAL DEL PERÍODO

Al término del año que se escogió para llevar a cabo el sistema, se tendrán que comparar los objetivos iniciales, o los objetivos que hayan sido corregidos durante las revisiones parciales o periódicas, con los resultados que se obtuvieron en ese período.

De ésta revisión podrían resultar algunas de las situaciones que traté en el punto de las acciones correctivas.

REINICIACIÓN

Como es lógico suponer, lo que se obtenga al finalizar el período nos servirá para volver a iniciar el siguiente ejercicio, esto nos llevará a:

- A) A ampliar o mejorar lo que para ése período se había fijado en algún campo determinado.
- B) A cambiar los objetivos. Esto puede suceder debido a los distintos factores y necesidades que tenga la empresa para el siguiente año.
- C) Puede ocurrir que, después de ver los resultados obtenidos y de analizar éstos resultados cuidadosamente, se llega a la conclusión que alguno o algunos de los objetivos alcanzados no conviene o simplemente no se puede elevarlos.
- D) Puede suceder que algunos de los objetivos no se hayan podido cumplir debido a ciertas deficiencias, que en las revisiones parciales o totales ya debían haber sido detectados. Esto puede constituir un buen resultado, desde el punto de vista de que desde ése momento se pueden volver a fijar los mismos objetivos, con la ventaja de que se tomarán las medidas preventivas para no volver a caer en el mismo

error y de esta forma poder lograrlos.

A) LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

El proceso administrativo consiste a grandes rasgos en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o nó, a fin de corregir.

Al proceso administrativo normalmente lo constituyen - los resultados, por medio del cual se establecen las diferencias entre lo planeado y lo ejecutado a fin de determinar las medidas correctivas correspondientes y reiniciar así el proceso administrativo.

En casi todas las organizaciones desean crecer, ésto - implica cambios. Por lo tanto en las organizaciones debe llevarse a cabo el proceso administrativo pues de otra forma se corre el riesgo de desperdiciar múltiples actividades y recursos que, la Administración por Objetivos señala.

CAPITULO **V**

CAPITULO V: BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

Trata de lograr la autorealización del trabajador en su trabajo, en el cual es independiente yá que el mismo fijará sus metas de trabajo de acuerdo a los objetivos de la empresa.

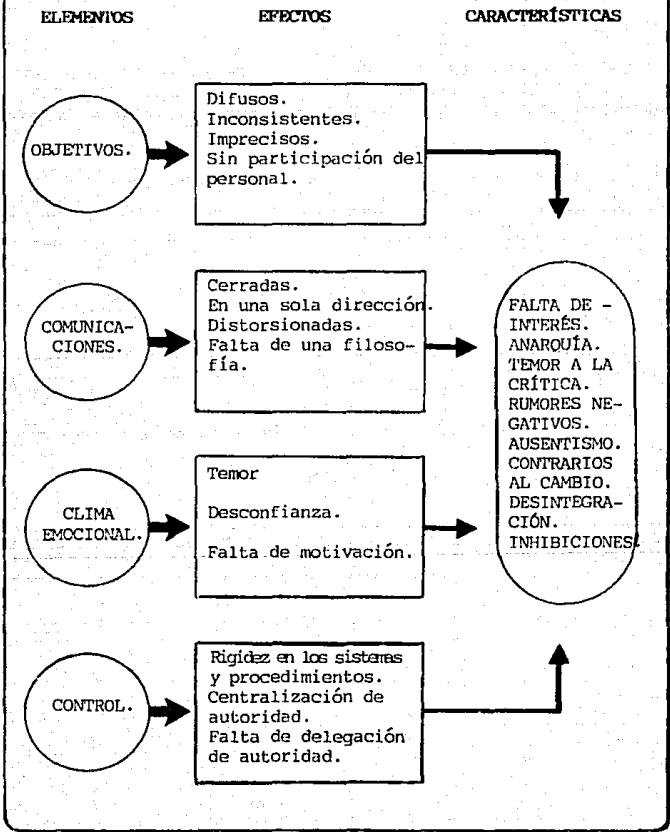
V.1.- LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL.

La Administración tradicional através de sus políticas programas y estructuras refleja suposiciones como:

- 1) El ser humano es por naturaleza indolente, le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2) Por esa tendencia de rechazo hacia el trabajo, las personas tienen que ser dirigidas, controladas y obligadas a trabajar para lograr los objetivos de la empresa.
- 3) El hombre prefiere ser dirigido, le disgusta la responsabilidad y es poco ambicioso.

A continuación presento un cuadro sinóptico en dónde se observa los principales elementos, efectos y características más importantes de la Administración Tradicional, mostrando en forma clara y sencilla de entender las funciones de la misma.

ADMINISTRACION TRADICIONAL



V.2.- LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

Una de las corrientes más novedosas en el campo de la Administración es la de Administración por Objetivos, cuyo principal representante es Douglas Mc. Gregor, quien se basa en ciertos planteamientos de la escuela del comportamiento humano dentro de la organización.

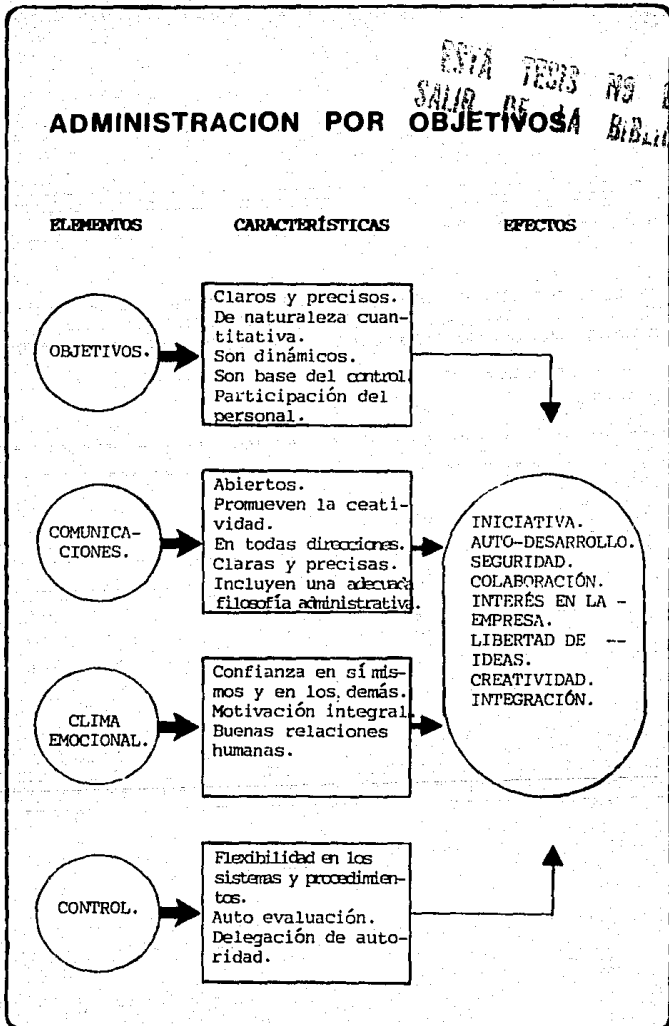
Algunas características importantes de la Administración por Objetivos se basan en conceptos más reales sobre la naturaleza humana y presupone que:

- 1) Las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a través de la estructura organizacional que existe en las empresas.
- 2) La capacidad de asumir responsabilidades, iniciativa potencial de desarrollo y disposición para dirigir la conducta hacia las metas de la organización se encuentra latente en todo ser humano, es responsabilidad de la Administración hacer posible que -- los trabajadores las desarrollen.
- 3) Su labor esencial de la Administración es, la de establecer condiciones tales que el personal pueda alcanzar sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos a las metas de la empresa.

Enseguida un ejemplo fácil de entender.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

ESTA TESIS
SALIDA DE LA
BIBLIOTECA



V.3.- BENEFICIOS.

Al terminar de analizar el sistema de Administración - por Objetivos, solo queda señalar los principales beneficios que trae consigo la aplicación del mismo. Que a continuación enumero.

BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO

LE PERMITEN CONOCER EXACTAMENTE QUE ES LO QUE SE ESPERA DE EL. En el sistema ordinario de la Administración, los problemas radican principalmente en que los superiores alegan que - esperaban resultados mayores, en tanto que los jefes inferiores consideran que lo que obtubieron fué muy elevado. Este tipo de problemas se utilizan con el uso de la Administración por Objetivos, ya que los resultados se precisan anticipadamente y con la mayor exactitud posible.

LE PERMITEN MAYOR LIBERTAD DE ACCIÓN. Una vez fijado el objetivo y aprobado el modo o procedimiento en sus grandes -- términos el jefe inferior queda en libertad de usar en cada caso los medios necesarios. Se puede decir que es más jefe, ya que decide más. A él se le va a exigir que se logren los objetivos, através de ciertos elementos concretos que puede él escoger según su criterio.

SUS LOGROS QUEDAN REGISTRADOS DE UNA MANERA OBJETIVA.

Con frecuencia los jefes se quejan de que no se les toman en --
cuenta sus méritos, su esfuerzo, su capacidad y su empeño. Con
la Administración por Objetivos no sucede tal cosa ya que lo que
realiza es una cosa tangible que no se presta a discusión, sino --
que una de dos; o se logró lo esperado o no se logró.

LE PERMITEN DEMOSTRAR OBJETIVAMENTE PORQUE NO SE PUDO
LOGAR ALGO. Suponiendo que un jefe no logró los resultados que --
se habían fijado, y él buscará todos los elementos para poder --
probar que era imposible lograr su meta, que la falla no fué --
suya sino de otros departamentos o sistemas. Esto permite que --
esas fallas se analicen para el siguiente período o bien dentro
de la acción correctiva.

LE PERMITE CONCENTRARSE EN AREAS CONCRFTAS. En la Admi
nistración ordinaria el jefe tiene muchos campos aunque dichos --
campos no se le señalen de manera objetiva en un análisis de --
puestos. Pero en el caso de éste sistema el jefe sólo tendrá --
puntos clave en dónde concentrarse.

TODO JEFE INFERIOR TIENE CONSTANTEMENTE UNA IDEA DE --
CUÁL ES SU SITUACIÓN FRENTE AL TRABAJO Y ANTE LA EMPRESA. En mu-
chas ocasiones los jefes parecen descontrolados porque hasta el
final de un período que a veces es muy largo, es cuando pueden --
tener una idea de; si su trabajo fué o no adecuado.

En cambio, un jefe que trabaje bajo la Administración por Objetivos se encontrará que cada mes, 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 contribuyó a fijar, si lo está superando o quizá no lo está pudiendo alcanzar. Pero siempre estará bien orientado sobre cual es su situación frente a la empresa.

LO ANTERIOR PERMITE QUE EL JEFE PUEDA SER CONVENCIDO DE LA JUSTICIA EN LAS PROMOCIONES O ASCENSOS. Este 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 es 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 no alcanzó ninguno o sólo una parte mínima, no podrá objetar que se promueva a otro que sí lo logró o que quizá superó las metas que se le habían fijado.

PERMITE A TODO JEFE DAR SUS PUNTOS DE VISTA EN CONTRA DE LAS METAS QUE PRETENDEN SEÑALARLE PERO NO DESPUÉS DE QUE NO SE LOGRARON, NI BAJO LA DISCUSIÓN O CONFLICTO, SINO CUANDO SE ESTAN PREPARANDO. Él podrá discutir todos los motivos por los cuales es imposible alcanzar ciertas metas e inclusive podrá presentar esas razones en el momento en que surjan, si no pudieron preverse.

SABE COMO HA LOGRADO MEJORAR O SUPERAR SUS DEFICIENCIAS. Cuando un jefe de un período a otro ha mejorado su rendimiento humano o el modo de tratar a su personal, fácilmente ha visualizado que le ha servido éste sistema.

LAS METAS NO SE LE VAN A IMPONER, SINO QUE POR EL CONTRARIO QUIZÁ EL VA A ESCOGER EL ÁREA EN LA QUE SE HAN DE LOGRAR MEJORAS. Tal vez el mismo será el que se haya fijado dichas metas y se han tomado en cuenta sus criterios u opiniones, o en el último de los casos sus puntos de vista. Esto es la verdadera raíz de la eficiencia de la actitud y el mejoramiento de la Administración.

BENEFICIOS PARA EL JEFE QUE LA APLICA

VINCULA A TODOS EN LA RESPONSABILIDAD DE LOGRAR LOS RESULTADOS. No es el jefe superior quien va a fijar todas las metas que otros han de alcanzar, no es él sólo quien va a exigir a responsabilizar a sus subordinados y por consiguiente se sabrá que tiene razón en exigir esos resultados.

LA CALIFICACIÓN DE SUS SUBORDINADOS ES OBJETIVA E INDISCUTIBLE. La Administración por Objetivos se basa en la idea de que si el subordinado ha logrado o mejorado las metas fijadas merece ser calificado, en cambio si no logró ninguna o pocas de esas metas aún cuando tuviera en teoría muchas cualidades, no

merece de la empresa ascensos o promociones por este motivo.

CONCENTRA LA SUPERVISIÓN EN POCAS ÁREAS PERO QUE SON LAS PRINCIPALES. Se supone que al determinar las áreas y al fijar las metas se han tomado los aspectos vitales. Por consiguiente cuando el jefe superior ha logrado establecer con sus subordinados la Administración por Objetivos, de hecho no tiene que atender intensamente a las cuestiones repetitivas y rutinarias, el tiempo que el supervisor y su jefe inmediato perdieron en comunicación, revisión, etc., se compensa con la disminución que implica el tener que vigilar los detalles que ahora pueden concentrarse en los aspectos básicos.

LE QUITA LA NECESIDAD DE QUE SE DISCUTA EL GRADO DE REALIZACIÓN. Esto se nota claramente frente a la calificación de méritos, muchos jefes no se atreven a calificar en el último grado ni en el primero, porque cuesta trabajo demostrar que un trabajador es pésimo o magnífico en determinado aspecto. En la Administración por Objetivos se nota claramente ya que se simplifica si cumplió los objetivos y de qué forma, o si no se cumplieron.

EL JEFE RECIBE IDEAS SOBRE MEJORAMIENTOS QUE EN OCASIONES A ÉL PERSONALMENTE NO SE LE HABRÍAN OCURRIDO. Esto es causa de que el jefe está menos cerca de los problemas concretos en tanto que sus subordinados se encuentran más cerca de éstos

problemas y de ésta forma pueden sugerir muchas cosas benéficas.

HACE QUE SE CUMPLA MEJOR EL PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN.- LA RESPONSABILIDAD NO SE DELEGA SÓLO SE COMPARTE. Además de que la fijación de los objetivos no la hizo solamente el jefe superior ni determinó como lograrlos, el sigue siendo el responsable de aprobar o rechazar; de dar razones o buscar el porqué - no son válidas las que le presentan. Pero todos los jefes de un grupo vienen siendo responsables en el éxito o fracaso.

LE EXIGE MAYOR COMUNICACIÓN CON SUS SUBORDINADOS. Ya había mencionado con anterioridad que se debe exigir que diariamente o varias veces a la semana los jefes se comuniquen entre sí. Y obliga a cada jefe a asumir su función vital, es decir, a hacer que sus subordinados logren resultados y lleva a cada uno a lo que es propio de él: la coordinación.

BENEFICIOS PARA LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA

TODOS LOS JEFES QUE TRABAJEN BAJO ESTE SISTEMA, RESPONDEN MUCHO MEJOR A METAS PRECISAS, CONCRETAS Y QUE SEAN ALCANZABLES A CORTO PLAZO. Cuando se señalan metas muy altas muy dife-- ridas y vagas, la voluntad no puede reaccionar con tanta energía como cuando se nos señala un objetivo concreto.

FACILITA UNA MAYOR DELEGACIÓN. La delegación es esencial dentro de todos los sistemas administrativos. Pero tal vez la principal dificultad que se tenga para poder delegar consiste en no saber cómo poder hacerlo, es por esto que es mejor que el mismo subordinado trate de mejorar su labor con sus propios medios siempre dentro de las políticas y límites definidos. Si se discuten las áreas con los jefes subordinados, si se hace que -- ellos participen en la fijación de metas y sólo se les señala -- los procedimientos y las políticas generales, pero dentro de -- ello se deja el cómo hacerlo concretamente se tendrá delegación con pleno control general.

FIJA RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES. Se verá en cada paso quién fué el responsable de que el objetivo se haya logrado o el culpable de que no se haya alcanzado como estaba previsto.

PERMITE PAGAR LOS SUELDOS Y SALARIOS POR EFICIENCIA -- ELIMINANDO, O AL MENOS REDUCIENDO LAS DISCUSIONES. Se sabe bien que el salario debe pagarse en proporción de la importancia del puesto, pero también a la eficiencia del trabajador. Al cumplirse esto, se pagará más a puestos superiores, a aquel que haya -- logrado metas que él mismo fijó, o que ayudó a fijarse.

FACILITA Y ESTIMULA LA FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO. Además de los aspectos de organización formal, se logra la formación de agrupaciones espontáneas entre los trabajadores y sus

jefes, o entre grupos de jefes, lo que da mayor impulso a las unidades de una empresa. La Administración por Objetivos, exige que cada jefe forme un grupo de trabajo con sus subordinados inmediatos, que discuta las áreas y las metas y esté en constante comunicación revisando periódicamente los resultados. Se requiere también de cada uno de esos grupos pequeños se conecte con los demás para que se pueda decir que se han obtenido los resultados esperados.

ES UNA BASE PARA EL DESARROLLO DE FUNCIONARIOS. Cuando se establece el sistema de Administración por Objetivos cada jefe debe tener los conocimientos necesarios para poder lograr los objetivos. cuando no los tenga la empresa deberá ampliar sus conocimientos en todos los aspectos que incluya su trabajo.

V.4.- ALGUNAS LIMITACIONES.

No obstante todos los beneficios que señale con anterioridad, la Administración por Objetivos también tiene algunas limitaciones, aunque éstas se compensan más que ampliamente con todos los beneficios que produce. Algunas de estas limitaciones son:

Es necesario dedicarle al principio un tiempo mayor al que ocupan los jefes en la planeación de sus actividades.

No obstante lo anterior, resulta una inversión esto es el tiempo invertido que se le dedica al principio, se puede aprovechar después en otras actividades.

Se encontrarán resistencias, oposiciones y disgustos, que antes no ocurrían ya que antes sólo se les indicaba a los subordinados lo que tenían que hacer sin importar si era aceptado o no; con este sistema se tiene que discutir con cada jefe inferior el porqué.

Aparentemente esto puede debilitar la autoridad pero no, en el fondo la fortalece, ya que los inferiores aceptarán después de haber oído sus puntos de vista.

La Administración por Objetivos trae consigo algunos beneficios pero exige todos los cuidados que se suponen de una buena delegación.

Cuando un jefe superior trate de establecer el sistema de Administración por Objetivos pero quiere vigilar hasta el último de los detalles de cómo lo va a hacer el subordinado indiscutiblemente no logrará los beneficios que con ella se propone.

Pero lo real es que implica un reto a los jefes superiores e inferiores, para ver si son capaces de sobreponerse a la resistencia al cambio.

También otra limitación puede ser que, descuidando alguno de los puntos de su proceso por ejemplo: La fijación de objetivos fracasará. Esto puede llegar a suceder por negligencia de parte de algún jefe superior o inferior.

CAPITULO VI

CAPITULO VI: CASO PRÁCTICO; APLICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE PAPELERÍA DE AGA - DE MÉXICO S.A. DE C.V. .

VI.1.- CONDICIONES NECESARIAS PARA ESTABLECERLO.

La principal condición que debe existir para poder establecer un sistema de Administración por Objetivos es el apoyo, respaldo o permiso de la máxima autoridad dentro de la empresa o bien del administrador principal de la unidad de organización en dónde vaya a emplearse el sistema.

Usualmente el establecimiento del sistema sigue las siguientes etapas:

- A) Familiarización del jefe principal y sus ejecutivos claves con el sistema y su forma de operación.
- B) Después de haber tomado la decisión de establecer el sistema, el jefe principal y sus subordinados programan medidas de actuación de la organización.
- C) Mediante una serie de reuniones entre las diversas unidades y el jefe principal, se debe difundir por toda la organización los métodos de fijación de los objetivos.
- D) Se deben realizar todos los cambios que sean necesarios en las áreas en que se vaya a establecer el sistema.

VI.2.- PRECAUCIONES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA.

Cuando se piensa establecer este sistema, los jefes -- principales deben examinar la experiencia que han tenido otras - empresas con el uso de este mismo sistema, de esta forma se po-- drá evitar en un alto grado los costos de ensayo y los que pue-- dan resultar del error.

Dentro de las precauciones que se deben tomar en cuen- ta antes de iniciar las operaciones con el nuevo sistema, se de- ben de observar las siguientes etapas esenciales.

OBTENER EL APOYO DE LOS SUPERIORES

Si se omiten las negociaciones que se requieren para - obtener el apoyo del jefe superior, es probable que fracasen com- pletamente las siguientes etapas.

Cuando se trata de implantar este sistema en alguna -- empresa donde existan dentro de los jefes superiores algunos que gusten del control personal, se tendrá un problema muy fuerte ya que estos dirigentes se oponen a la sistematización por muchas - razones personales entre las que destaca principalmente su gusto por controlar personalmente algunas actividades. Cuando ésto su- cede, de nada servirá tratar de obtener el apoyo de estos jefes.

En el caso anterior que el jefe superior tuviera ese tipo de ideas, no conviene insistir en que se establezca la Administración por Objetivos en ese momento.

ACLARAR LAS METAS COMUNES ANTES QUE LAS INDIVIDUALES.

Una de las razones principales por la que se debe de tratar de obtener el apoyo del jefe superior, es para poder lograr con su ayuda el establecimiento de metas comunes para toda la organización.

La necesidad que existe por la cual se deben de establecer medidas de actuación de la organización antes de fijarlas para los gerentes individuales, es resultado de que todas las metas de la organización son divisibles en metas personales de los jefes inferiores.

Se debe tomar en cuenta que el establecimiento de medidas de la actuación de la organización debe ser anterior a las reuniones que se efectúan entre jefes y subordinados en las cuales se fijan los objetivos de éstos últimos.

Dichas medidas de actuación de la organización serán adiciones de las metas individuales de los jefes superiores y deberán identificarse con claridad todas las que no lo son.

DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS CAMBIAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Es definitivo que la estructura de la organización dependerá directamente de los objetivos que se fijen. Esto es debido a que cuando se cambian las metas es posible que también se requiera hacer unos cambios en la estructura de la organización.

En caso de que haya cambios en la estructura de la organización, tendrá que haber forzosamente cambios en las áreas individuales de responsabilidad y autoridad, éstos cambios se deben aclarar antes de que se les pida a los jefes subordinados que elaboren y fijen los objetivos para el próximo período.

VI.3.- EL CICLO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

Este ciclo es la etapa del proceso que requiere más tiempo. Esta inversión de tiempo que debe hacer el administrador o bien el jefe principal es un aspecto sumamente importante para el sistema de la Administración por Objetivos y depende de los siguientes tres puntos:

- A) La Administración por Objetivos es un sistema de Administración, no una adición a la tarea del administrador.
- B) El administrador que adopta la Administración por

Objetivos como sistema de Administración, debe planear el abandono de algunas de sus diversiones vocacionales que le quitan más tiempo. Esto quiere decir que el administrador debe renunciar al control personal de ciertas actividades.

C) El sistema de Administración por Objetivos implica un cambio del comportamiento del superior y del subordinado. Esto quiere decir que el subordinado actúa ya sobre los resultados porque sabe cuales son sus objetivos. El superior debe cambiar ya que debe estar en una estrecha relación con todos sus subordinados para que él se de cuenta si están cumpliendo lo establecido, si tienen problemas en su trabajo o en el desarrollo del mismo, etc..

VI.4.- FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES.

La fijación de los objetivos generales es de suma importancia y para poder establecerla en forma adecuada se deben seguir varios pasos.

FIJACIÓN DE LAS ÁREAS EN LAS QUE SE HAN DE SEÑALAR OBJETIVOS.

Es indiscutible que dentro de cada función o campos concretos existen diversas áreas en cada una de las cuales habrán de fijarse ciertos resultados que se esperan.

Es necesario escoger bien el área donde se fijarán los objetivos, que deberá ser exactamente el área a la que le convenga ya que no resulta práctico el fijar objetivos en todas las áreas. En teoría no es posible nunca poder determinar cuáles son las áreas que se deben escoger, esto se tendría que analizar a fondo dependiendo sólo de la empresa, departamento, período que lo van a realizar, etc..

En la fijación de las áreas es en lo que con mayor razón deben colaborar el jefe superior y sus subordinados. Si no coincidieran en esto sería imposible la fijación de los objetivos concretos. Hay que reconocer que es más fácil convenir en cuanto a las áreas, que respecto a los objetivos concretos.

FIJACIÓN DE PRIORIDADES

Cuando se han determinado las áreas habrá necesidad de establecer dentro de ellas las prioridades esto es jerarquizar los diversos objetivos que dentro de cada una de dichas áreas han de alcanzarse.

Estas prioridades tienen que escogerse de la misma manera como se escogieron las áreas; en realidad se trata de encontrar sub-áreas más concretas para dentro de ellas fijar los resultados u objetivos. Es conveniente que a cada área o sub-área se les haga un estudio para saber cuáles serán los beneficios -

que aportarán y al mismo tiempo conocer las dificultades que -- pueden causar. De ésta forma se puede tener una base para poder darle prioridad a la que más ventajas ofrezca, así como debe de ser la que menos dificultades cause.

CUANTIFICACIÓN O AL MENOS PRECISIÓN

Una vez que han sido establecidas las áreas concretas y sus prioridades, se tratará de fijar en cada una de ellas cuál es la cantidad o por lo menos la determinación más precisa posible para establecerla.

CUANTIFICACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES

Indiccutiblemente se trata de una de las partes vitales puesto que es para la empresa en su conjunto para quien se deben fijar los objetivos más claros y precisos, ya que todos los demás no serán sino medios respecto de aquellos. Por otra parte la fijación de estos objetivos generales encierra el especial problema de que difícilmente puede precisarse por años, pero la fijación que se haga será la que sirva como base en la fijación de los objetivos de orden inferior.

Se debe considerar que los objetivos generales de la - empresa están tan estrechamente ligados con los de cada una de - las funciones que realizan dentro de cada departamento, que re-

sulta difícil separarlos totalmente de ellas. La selección de -- áreas debe buscarse aquí, principalmente en aquellos aspectos de coordinación entre las diversas secciones o departamentos de la empresa. Habrán de seleccionarse aquellas áreas que constituyan el factor limitante en la empresa, esto es aquellos aspectos en que su necesidad de mejoramiento es mayor.

Cuando se han determinado éstas áreas habrá que escoger de cuatro a seis objetivos para el período inmediato. Hay -- que tomar en cuenta que la lista de objetivos no debe necesariamente reflejar todo lo que la empresa espera, sobre todo cuando sólo se está haciendo una prueba del sistema resultaría imprác-- tico hacerlo de este modo.

Por eso es recomendable reducir inicialmente la Admi-- nistración de los objetivos sobre todo si es que existe algún -- tipo de resistencia al cambio entre los jefes y los trabajadores ya sea por costumbre o por dificultades que existan en la empre-- sa.

Entonces si el sistema se pusiera en práctica sólo en una parte de la empresa se lograría familiarizar al personal con el nuevo sistema. Cuando tanto los jefes como los subordinados tengan confianza en el uso de la Administración por Objetivos -- será más fácil ampliarla hacia toda la empresa.

VI.5.- FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES.

Los jefes principales deben realizar la fijación de -- sus objetivos de la misma forma como se determinan las áreas en los objetivos generales, ellos tienen que señalar las áreas principales fijando a su vez las prioridades para cada una de las -- áreas que haya señalado y seleccionado dos o tres objetivos para cada una.

Por supuesto que cada departamento debe fijar sus objetivos particulares de tal forma que al cumplirlos puedan lograr los objetivos que la gerencia general o bien la dirección general les habían establecido. Cuando se empieza a estudiar los objetivos que cada departamento tiene y se empieza a entrar en -- detalles, es decir, cuando se está viendo como se van a lograr, de que medios se van a valer para poderlos realizar.

Aquí es cuando realmente se verá si es que se pueden -- lograr dichos objetivos para que en el momento de la coordinación de los objetivos particulares de cada departamento, se establezca si los objetivos señalados inicialmente son correctos o no.

Se puede ver que para la fijación de los objetivos departamentales se debe seguir la misma trayectoria que para la -- fijación de los objetivos generales, ya que si también los jefes

superiores son los que van a determinar sus áreas, ésta determinación tiene como fin establecer en cada uno de los departamentos cuáles son los campos en los que son más urgentes los mejoramientos que se requieren.

VI.6.-- PRINCIPALES REGLAS PARA LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Con el onjeto de poder ayudarse para saber si los objetivos que se van a fijar se están estableciendo en forma adecuada a continuación detallo algunas de las principales reglas para la correcta fijación de los objetivos.

1.- LOS OBJETIVOS DEBEN FIJARSE POR ESCRITO.

Cuando los objetivos se establecen en forma verbal -- pueden ocurrir dos situaciones contrarias. La primera es que por la misma facilidad que existe al expresarse oralmente se dificulta su precisión; la otra situación sería que las personas que -- tienen que cumplir el objetivo le pueden dar distintos sentidos.

Es por eso que los objetivos deben ser siempre por escrito ya que aparte existiría la oportunidad de revisarlos corregirlos o hacerle cambios que sean necesarios.

2.- LOS OBJETIVOS DEBEN FIJARSE EN FORMA SEPARADA.

Esto quiere decir que salvo casos muy especiales, cada frase debe contener solamente un objetivo ya que si en la misma frase hubiera dos o más afirmaciones se prestaría a cometer errores. Por eso debe de cuidarse que cada objetivo sólo contenga una de las cosas que se quieran realizar y que las demás queden establecidas por separado.

3.- SIEMPRE DEBERÁ FIJARSE LA FECHA EN LA QUE LOS OBJETIVOS SE DEBERÁN LOGRAR.

Debido a que el sistema de la Administración por Objetivos es un sistema que se realiza por años o por semestre; existen algunos objetivos como ya se había señalado que tienen una fecha especial. Además tenemos las fechas de las revisiones periódicas. Todas esas fechas deben ser fijadas para poder tener un mejor control de las mismas.

4.- LOS OBJETIVOS DEBEN SER ESPECÍFICOS, CLAROS Y PRECISOS PARA TODOS LOS QUE VAN A PARTICIPAR EN SU REALIZACIÓN.

Si los objetivos están concebidos y expresados sin precisión o en términos que no están al alcance de quienes deben tratar de lograrlos jamás podrán alcanzarlos. Los términos téc-

nicos que sean bien conocidos por aquellos que han de aplicarlos no quitan esa claridad.

5.- DEBEN SER POCOS EN NÚMERO, SOBRE TODO EN LOS PRIMEROS PERÍODOS DE APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

Esto se refiere a que es preferible tener la atención de los jefes de campos particulares que es benéfico para el buen desarrollo de la Administración por Objetivos. Así cuando se logre la confianza del personal en general se podría ampliar el sistema, pero al principio es mejor sólo con una parte por eso deben ser pocos en número.

6.- DEBEN SER OBJETIVOS POSIBLES DE OBTENER, PERO AL MISMO TIEMPO ESTIMULANTES PARA EL JEFE.

De esto ya había hablado con anterioridad, esto sucede porque cuando a cualquier persona le ponen un objetivo sumamente difícil de alcanzar, probablemente no hará ni el intento por alcanzarlo. El caso contrario es una meta demasiado fácil de conseguir, tampoco causaría ninguna satisfacción para el que la logre. Es por eso que debe ser un objetivo posible de alcanzar, ni tampoco fácil para que pueda estimular a la persona que lo persigue.

7.- DEBE REVISARSE SI LOS OBJETIVOS FIJADOS VAN DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS GENERALES DE UNA EMPRESA.

Quando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse esas políticas y normas. Puede tratarse de políticas o normas fijadas por una empresa o bien de los que establecen los contratos colectivos, la ley federal del trabajo, las leyes mercantiles u otro ordenamiento legal o contractual.

8.- DEBE REVISARSE SI LOS JEFES ENCARGADOS DE ALCANZARLOS CUENTAN CON LA AUTORIDAD NECESARIA EN LOS DIVERSOS ASPECTOS DE AUTORIDAD FORMAL, OPERATIVA O TÉCNICA.

Quando esto no ocurra así habrá que aumentárselas porque de lo contrario no podrán tomar ninguna decisión que sea efectiva.

9.- LOS OBJETIVOS FIJADOS DEBEN TENER SIEMPRE UN GRADO MÁS O MENOS AMPLIO DE DECISIÓN, A LOS JEFES INFERIORES.

Se sabe que una de las características principales de la Administración por Objetivos es la de aumentar la delegación. El cómo van a realizar un objetivo, debe quedar dentro de las

políticas y reglas de la empresa, no para el jefe superior, sino para el mismo jefe que ha de lograrlos. Sólo de ésta forma es como los objetivos pueden alcanzar su máxima efectividad.

Es conveniente dejar que las cosas de detalle, las realice el jefe inmediato que ha de cuidar de el logro de los objetivos. Cuando no se hace ninguna delegación pueden surgir distintos problemas debido a que los jefes sienten que siguen atados a disposiciones de los superiores, aún en cosas de detalle.

10.- ANALIZAR LA CONTRIBUCIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Antes de establecer los objetivos conviene analizar en qué forma van a contribuir en el progreso de la empresa y cómo.

A veces se discuten actividades cuyo valor final no es muy convincente, sólo porque existe una clase de costumbre.

VI.7.- CONTROL INTERNO CORRECTO DEL DEPARTAMENTO.

Actualmente en el departamento de papelería en AGA de México S.A. de C.V., no se lleva un control sobre las entradas y salidas de los artículos que se manejan. Por eso me tomé la libertad de elaborar un sistema de control que bien si no es exacto, por lo menos está apegado a la realidad evita pérdidas de tiempo y fugas de dinero.

En el acomodamiento físico de los artículos también --
existe un desorden, puesto que al momento de querer localizar lo ---
que se necesita, la persona encargada del departamento éra la --
única que sabía dónde se encuentran.

Este acomodamiento lo hice de acuerdo al número de ar-
tículos que se manejan. Se hace una lista con sus claves en ---
orden progresivo (de menos a más), y se acomoda de acuerdo a las
condiciones del departamento. Los muebles para su acomodamiento
son anaqueles metálicos.

Este sistema se puede ir perfeccionando a medida que -
vaya avanzando el departamento y la organización.

PEDIDO MENSUAL AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	CANTIDAD SOLICITADA Y FECHA DE ELABORACIÓN												
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL

RECEPCIÓN DE MATERIALES EN PAPELERÍA

PEDIDO N°	PROVEEDOR	OBSERVACIONES	IMPORTE TOTAL	REMISIÓN O FACTURA	FECHA

106

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al término del presente trabajo, se ha llegado a las --
siguientes conclusiones.

1.- Por medio de la Administración por Objetivos, se --
logra un mayor rendimiento de los trabajadores, debido principal-
mente a que ellos saben exactamente lo que deben hacer. Saben tam-
bién que son tratados justamente ya que ellos intervienen directa-
mente en la fijación de sus objetivos.

2.- Los jefes superiores simplifican su tarea, ya que --
conocen en que áreas concretas deben trabajar. Se logra también --
una mayor calificación del desempeño del trabajador.

3.- La empresa logra mejores resultados, establece una
buena comunicación entre todos los que laboran en ella y lo más --
importante, es que por medio de éste sistema se logra la coordina-
ción general.

4.- Es es sistema ideal para una empresa nueva, ya que
al iniciar con una fijación precisa y cuantificada de sus objeti-
vos y al acostumar a los subordinados a participar en forma --
efectiva, se logra desde el principio la coordinación.

5.- Es un sistema que puede ser útil para cualquier -- empresa, sea ésta considerada como: micro, pequeña, mediana o -- grande.

6.- Por los beneficios que se logran con la aplicación de la Administración por Objetivos; se considera que es uno de - los sistemas de administrar más práctico.

7.- Es un sistema que en caso de que la empresa tenga otra forma de administrar, se debe ir estableciendo por partes - para luego poder aplicarlo.

8.- El jefe principal al utilizar este sistema, debe - renunciar a todo control personal, de no hacerlo no podrían obte - nerse los resultados esperados.

9.- Al lograr un mayor rendimiento tanto de los traba - jadores como los jefes superiores, se logran mejores resultados, los cuáles redundarán en éxito para la empresa.

10.- La Administración por Objetivos debe ser el siste - ma a seguir, en mi opinión en todas las empresas, para que puedan lograr los resultados que se esperan.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Arias Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Tercera edición, 1988.
Editorial Trillas.

- 2.- Barajas Medina Jorge.
Curso Introdutorio a la Administración.
Segunda edición, 1989.
Editorial Trillas.

- 3.- Hampton David R.
Administración Contemporánea.
Segunda edición, 1987.
Editorial McGraw-Hill.

- 4.- Harwood F. Merrill.
Clásicos en Administración.
Séptima impresión, 1988.
Editorial Limusa.

- 5.- Hernández y Rodríguez Sergio.
Fundamentos de Administración.
Primera edición, 1980.
Editorial Interamericana.

- 6.- Koontz Harold y O'Donnell Cyril.
Curso de Administración Moderna.
Segunda edición, 1987.
Editorial Trillas.
- 7.- McGregor Douglas.
El Aspecto Humano de las Empresas.
Decimasegunda impresión, 1987.
Editorial Diana.
- 8.- Odiorne George.
Administración por Objetivos.
(Nuevo Sistema para la Dirección).
Decimaprimer impresión, 1989.
Editorial Limusa.
- 9.- Reyes Ponce Agustín.
Administración de Empresas.
(Teoría y Práctica).
Trigesimaprimer impresión, 1984.
Editorial Limusa.
- 10.- Reyes Ponce Agustín.
Administración por Objetivos.
Segunda edición, 1981.
Editorial Limusa.

11.- Ríos Szalay Adalberto.

Orígenes y Perspectivas de la Administración.

Tercera impresión, 1985.

Editorial Trillas.

12.- Terry George.

Principios de Administración.

Quinta impresión, 1988.

Editorial Cecsá.