

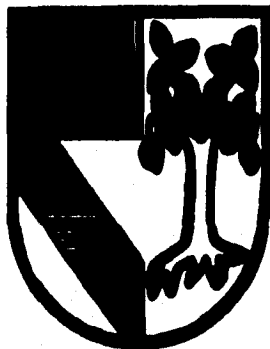
308902

95
ay

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México



LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS: UNA OPCION PARA LA EMPRESA FAMILIAR EN MEXICO

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS:

PEDRO ANTONIO SALICRUP RIO DE LA LOZA

PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A mis padres, a quienes no tengo palabras para
agradecerles todo lo que me han dado.*

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
<hr/>	
I. MARCO CONCEPTUAL DE LA EMPRESA	1
1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.	1
1.2 FINALIDAD DE LA EMPRESA.	2
1.3 FUNCIONES DE LA EMPRESA.	3
1.4 ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA.	6
1.5 VARIABLES INTERNAS DE LA EMPRESA.	8
1.6 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.	10
1.7 EVOLUCIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MÉXICO.	18
<hr/>	
II. PROCESO ADMINISTRATIVO	28
2.1 PLANEACIÓN.	29
2.1.1 PROCESO DE PLANEACIÓN.	31
2.2 ORGANIZACIÓN.	36
2.3 GENERACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.	42
2.3.1 RECLUTAMIENTO.	45
2.3.2 SELECCIÓN.	47
2.3.3 INDUCCIÓN.	48
2.3.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.	48
2.3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	50
2.4 DIRECCIÓN.	51
2.4.1 COMUNICACIÓN.	52
2.4.2 MOTIVACIÓN.	55
2.4.3 LIDERAZGO.	62
2.5 CONTROL.	73
2.5.1 PROCESO DE CONTROL.	75
2.5.2 TÉCNICAS DE CONTROL.	79
<hr/>	
III. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	82
3.1 MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	82
3.1.1 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	82
3.1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	86
3.1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	88
3.1.4 DIFERENCIA ENTRE LA ADMINISTRACIÓN ENFOCADA A LA TAREA Y LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	90
3.2 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.	91

3.2.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.	92
3.2.2 PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN.	102
3.2.3 AUTOCONTROL.	105
3.2.4 REVISIÓN Y VALUACIÓN.	108
<u>IV. LA EMPRESA FAMILIAR</u>	115
4.1 FAMILIA.	115
4.2 LA EMPRESA FAMILIAR.	116
4.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.	119
4.3 FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR.	122
4.3.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	122
4.3.2 GENERACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.	124
4.3.3 ESTILO DE MANEJO.	127
<u>V. ESTABLECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN LA EMPRESA FAMILIAR</u>	130
<u>CONCLUSIONES</u>	146
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	151

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, hemos visto una evolución significativa en todas las teorías de empresa, a razón de que el manejo y supervivencia de las mismas cada día se complica más, en cuanto a la búsqueda de mercados, competencia, globalización y estilos de dirección.

México, es un país subdesarrollado, en donde la mayoría de las empresas, están consideradas como micro, pequeñas y medianas, de las cuales en gran proporción, presentan modelos de administración dudosos o poco estables. Los empresarios mexicanos no han encontrado o no han concentrado sus esfuerzos en buscar un modelo de administración adecuado a la forma de pensar o de trabajar de sus miembros.

El ser un país cuyo vecino es una potencia en cuanto modelos administrativos, muchos de los empresarios mexicanos han querido implantar los modelos norteamericanos como reingeniería, benchmarking, just in time, etc.; algunos con éxito, y otros sin él, por diferentes razones, una de ellas puede ser el querer implantar dichos modelos como receta de cocina, sin tomar en cuenta el medio en que se localizan. Para poder implantar un modelo de administración se deben tomar en cuenta todos los factores que influyen dentro y fuera de la empresa, como: la sociedad, el mercado, los miembros de la empresa, el producto, las tecnologías etc.

El presente estudio, nace del supuesto que las empresas mexicanas aún no están preparadas para poder implantar un modelo sofisticado de administración, dehen partir desde el principio. El empresario mexicano debe dejar de pensar por un momento en copiar los modelos norteamericanos, y dedicarse a buscar un modelo que se adapte a sus necesidades actuales y futuras.

Sabemos, que la situación actual de la empresa mexicana, principalmente la micro, pequeña y mediana diarios, con la finalidad de sobrevivir el día y amanecer el día siguiente, sin tener tiempo para ponerse a pensar en otros aspectos , en pocas palabras se convierte una administración de bombero, sólo apaga los fuegos que se le presentan sin prevención de los que puedan presentarse.

Considero que la problemática actual de la micro y pequeña empresa es la falta de una planeación firme y adecuada que sirva como base para el control, por lo que este estudio tiene como objetivo el mostrar un sistema de administración sencillo, flexible - que se acople a las características y necesidades de la empresa-, y que relativamente no genere altos costos para la empresa; el cual se conoce como Administración por Objetivos.

La administración por objetivos es un sistema que pone mucho énfasis en la planeación y en la obtención de resultados, sin tener que hacer cambios radicales en la empresa, adaptándose a lo que la empresa es y a lo que tiene.

Por lo anterior, el estudio se ha realizado de forma general, tomando como base la empresa familiar, sin especificar la empresa, ya que sus características permitirán ejemplificar la implantación del sistema.

Muchas empresas mexicanas tienen su origen en la familia, considerándose en su inicio como empresas familiares micros y pequeñas, y que conforme transcurre el tiempo, crecen y van perdiendo las características de una empresa familiar; el enfoque de este estudio va hacia aquellas empresas que aún están en la etapa inicial y que por diversas razones no se han desarrollado en otros ámbitos.

El estudio está dividido en cinco capítulos. El primer capítulo abarca el marco conceptual de la empresa, en donde se busca dar una visión general de lo que es la empresa, cómo se clasifica y cómo está conformada, con la finalidad de que sirva como base para los siguientes capítulos.

El segundo capítulo se refiere al proceso administrativo, ya que ha sido y será el principio de todas las teorías administrativas actuales. Dicho proceso, es el más

importante dentro del funcionamiento de una empresa. Todas deben planear, organizar, generar equipos, dirigir, y controlar.

En el tercer capítulo se toca de forma general el sistema de administración por objetivos y su proceso, tratando de explicar qué es, cuál es su importancia, cuáles son sus beneficios, y cuáles son las etapas que lo conforman.

El siguiente capítulo, lo dedico a un análisis de la empresa familiar, describiendo sus características particulares y la forma en que se administran, con la finalidad de tener las bases para identificar los puntos clave, para desarrollar la administración por objetivos.

El quinto y último capítulo, radica en la descripción del proceso de iniciación de la empresa familiar, partiendo de una serie de recomendaciones para lograr que la adopción del sistema de administración por objetivos desarrollado en este estudio, y que conforme se vayan realizando las primeras recomendaciones, la administración por objetivos se difunda por toda la organización.

I. MARCO CONCEPTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Definición de empresa.

Dentro de las distintas definiciones de empresa que se manejan en los estudios acerca de esta, resulta inobjetable mencionar las siguientes:

" La empresa es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. " ¹

" La empresa es la organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes y servicios para un mercado. " ²

" La empresa es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestaciones de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad. " ³

¹ Guzman Valdivia, Isaac. La Sociología De La Empresa. Pág 24.

² Pina Vara, Rafael De. Derecho Mercantil Mexicano. Pág. 28

³ Apud Münch Galindo. Fundamentos De Administración. Pág. 42

Estas tres definiciones son algunas de las tantas que existen, cada una tiene un enfoque distinto dependiendo de la materia de que se trate -jurídica, económica, filosófica, administrativa- .

Juntando estas y algunas otras definiciones podemos sintetizar el concepto de empresa como la integración del capital, del trabajo y la dirección, encaminada a la producción de bienes y servicios para la sociedad, con el fin de generar recursos suficientes para su supervivencia y crecimiento.

1.2 Finalidad de la empresa.

Para poder dejar en claro la finalidad de la empresa debemos considerar el medio en donde se encuentra la empresa. La empresa va a producir bienes o servicios para una sociedad, en donde la comercialización de estos bienes o servicios genera la entrada de dinero a la empresa, por lo tanto depende de la sociedad que la empresa tenga dinero. Los productos y servicios deben ir orientados a las necesidades de dicha sociedad. También no debemos de perder de vista que la empresa es una sociedad dentro de otra, en donde las personas que conforman dicha empresa tienen necesidades que cubrir, y que de la satisfacción de estas necesidades dependerá que el producto o servicios a comercializar sea capaz de cubrir las necesidades insatisfechas de los consumidores.

Por lo anterior, podemos decir que la finalidad de la empresa no es únicamente económica sino también social, cubriendo las necesidades de los integrantes de la empresa como de la sociedad misma, en el siguiente orden:

1. Cubrir las necesidades de los integrantes de la empresa,
2. Cubrir las necesidades de la sociedad consumidora,
3. Ser rentables.

Sintetizando estas tres finalidades se puede establecer que la finalidad suprema de la empresa es el desarrollo en estas tres vertientes: empleados, sociedad y empresa.

1.3 Funciones de la empresa.

El desarrollo de una empresa depende de las funciones que se realicen dentro de ella.

Henry Fayol⁴ nos dice:

" Todas las funciones que se desarrollan en las empresas pueden repartirse entre los seis siguientes grupos :

1. Funciones técnicas: Producción, Fabricación y Transformación.

⁴ Fayol, Henry. Administración Industrial y General. Pág. 135

2. Funciones financieras: Obtención y Asignación de capitales.
3. Funciones de seguridad: Protección de los bienes y de las personas.
4. Funciones de contabilidad: Registro de operaciones, inventarios, balances, precio de costo, estadísticas, etc.
5. Funciones comerciales: Compra y venta
6. Funciones administrativas: Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control. "

En la actualidad siguen teniendo la misma base, ya sea en una empresa simple o compleja, pequeña o grande, estos seis grupos de funciones existen siempre.

Cada una de estas funciones dentro de la empresa van a estar delimitadas por una área llamadas áreas funcionales, excepto las funciones administrativas que deberán estar presentes dentro de cada una de las áreas funcionales. Las principales áreas funcionales de una empresa son:

- Producción:
 - Mercadotecnia:
 - Recursos Humanos:
 - Finanzas:
-
- Producción: La función principal de producción es la de transformar la materia prima en productos terminados coordinando:

- Control de Calidad
- Inventarios
- Planta (Maquinaria)
- Compras
- Ingeniería de Costos
- Logística o Distribución
- Mano de Obra
- Tecnología

- **Mercadotecnia:** La función principal de esta área es la de reunir los factores que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor necesita, distribuyéndolo de manera que el consumidor lo tenga como él quiere, en el lugar preciso y en el momento adecuado, por medio de:

- Generación de Utilidades
- Publicidad
- Servicio al Cliente
- Estrategias de Mercados
- Administración de las Ventas
- Distribución
- Nuevos Productos
- Investigación de Mercados

- **Recursos Humanos:** Su función es conseguir y conservar a los integrantes de la empresa, cuyas características vayan de acuerdo a los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, sueldos y salarios y, capacitación y desarrollo.

- **Finanzas:** Es el área encargada de obtener el recurso monetario y asignarlo o distribuirlo a través de las diferentes áreas existentes en la empresa, ayudándose de las siguientes actividades:

- Planeación Financiera
- Inversiones
- Fiscal
- Tesorería
- Contraloría

En algunas empresas podrán existir más áreas funcionales, dependiendo del tamaño y tipo de empresa, por ejemplo, el área de sistemas o informática es un área que por la importancia que reviste en esta época algunas empresas la consideran dentro de este grupo.

Cada una de estas áreas depende de las otras. La efectividad de la administración no se basa en el éxito de cada una, sino en la coordinación entre todas y las etapas del proceso administrativo.

1.4 Entorno externo de la empresa.

Toda empresa está inmersa en una sociedad cuyos elementos son un factor determinante en el funcionamiento de la misma. El entorno lo definimos como la suma total de elementos que rodean a una cosa, en este caso la empresa. A través de la relación con el entorno es como una empresa obtiene los recursos para operar y alcanzar sus objetivos. Sin embargo, algunos de los elementos del entorno tiene más

importancia que otros para la empresa. en función de las características predominantes de la misma

Al entorno que rodea a la empresa se puede dividir en dos grandes grupos, de acuerdo a los elementos que en él se encuentran: Macroentorno y Microentorno.

El macroentorno está conformado por los factores que indirectamente afectan el funcionamiento de la empresa. Es la parte del entorno en donde las acciones propias de la empresa no tienen consecuencias en su contexto; lo cual nos da como resultado, que las condiciones del macroentorno afectan a todas las empresas por igual y comúnmente se refieren al estado de la economía en su conjunto, al entorno tecnológico; a la situación legal, política y cultural; y al aspecto ecológico que en estos momentos recobra una importancia considerable por las repercusiones presentadas en el equilibrio natural.

El microentorno se constituye por los individuos, grupos y organizaciones específicos con los que la empresa interactúa de forma directa y activa. Es la parte del entorno en donde las acciones de la empresa tienen algún impacto.

El microentorno a diferencia del macroentorno, tiene elementos particulares para cada organización y se refieren a los proveedores de bienes y servicios, a los intermediarios, a los clientes, a los competidores y a las instituciones reguladoras de su actividad.

M. E. Porter, en su enfoque de la rivalidad amplificada considera que la utilidad por alcanzar por una empresa en un sector determinado, dependerá no solo de la competencia directa que ahí encuentre, sino además, del papel ejercido por cuatro fuerzas rivales adicionales: 1) Los competidores potenciales, 2) la amenaza de productos sustitutos, 3) el poder de negociación de los clientes o compradores, y 4) el poder de negociación de los proveedores de bienes y servicios.⁵

1.5 Variables internas de la empresa.

Dentro de la empresa se identifican varios componentes cuya interacción entre sí y con el entorno externo repercuten en el desempeño de la empresa. Entre estos componentes se encuentran la tarea de la empresa, sus objetivos y valores (individuos con propósitos y cultura organizacional), los elementos tecnológicos (conocimientos y habilidades de los recursos humanos, métodos y procedimientos de trabajo, equipo e instalaciones), las relaciones con los miembros, la estructura organizacional (división de las tareas, autoridad, flujos de trabajo, políticas y procedimientos) y los elementos administrativos (Planeación, Organización, Generación de equipos de trabajo, Dirección y Control)

⁵ Porter, Michael E., Estrategia Competitiva. Pág. 23

El buen desempeño de las tareas dentro de la empresa, será un factor determinante en las relaciones con el entorno externo. Al referirnos a un buen desempeño debemos tomar en cuenta los siguientes cuatro puntos:

1. Eficiencia
2. Eficacia
3. Satisfacción de los participantes
4. Cumplimiento con la responsabilidad social.

La evaluación de la eficiencia se realiza a través de los indicadores de aprovechamiento dado por la relación entre los productos y los insumos requeridos para lograrlos. Por eficacia se entiende la medición de los resultados vinculados con los objetivos establecidos, destacando la supervivencia de la empresa, las utilidades y el crecimiento.

La satisfacción de los participantes es el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables que inciden en las percepciones que los empleados tienen de su trabajo. El nivel de satisfacción individual genera un mayor o menor sentido de compromiso, que a su vez afecta el esfuerzo y el desempeño.

Como vimos en los objetivos de la empresa⁶ la responsabilidad de la empresa ante la sociedad es de suma importancia para su subsistencia. La sociedad espera que la

⁶ Cfr. Punto 1.2

empresa cumpla con su misión económica dentro del marco de requerimientos legales, y que tenga responsabilidades éticas, como son: equidad con sus clientes y trabajadores, buenos productos, y la honestidad en el trato. Otro de los puntos que la sociedad demanda de las empresas, es la lucha para proteger el ambiente y conservar los recursos, disminuir el desempleo, la inflación y la pobreza.

1.6 Clasificación de las empresas.

La clasificación de las empresas depende de las características que cada una presente, existen diversos factores utilizados para la clasificación de la empresa; algunos de ellos son:

A) Actividad o giro:

Esta clasificación depende de la función principal de las empresa y se divide en:

- **Industrial:** La función principal de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación (manufactureras) y/o extracción (extractivas) de materias primas.
- **Comerciales:** Son las empresas que fungen como intermediarios entre las empresas y el consumidor, y su función principal es la compra y venta de productos terminados.

- **Servicios:** Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que pueden tener o no fines lucrativos.

B) Origen del capital:

Esta clasificación depende del origen de las aportaciones del capital y a quienes dirijan sus actividades:

- **Públicas:** Es cuando el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social. Esta clasificación presenta una división de acuerdo a la forma en que participa el Estado:
 - **Centralizadas:** Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República.
 - **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen poder de decisión limitado, manejando una cierta autonomía, pero sin perder el nexo de la jerarquía con el Estado.

- **Descentralizadas:** Son empresas que manejan personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios pero realizan actividades que competen al Estado y que son de interés general.
- **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

C) Tamaño de la empresa:

La división de las empresas por su tamaño radica en el hecho de que entre éstas existen diferencias en los niveles de inversión, empleo, tecnología y organización; y se busca de cierta forma unificar los criterios para hacer más factible la puesta en marcha de programas y acciones de apoyo a las diferentes divisiones.

Sin embargo, hay que señalar que la división por tamaño es una división parcial debido a que las variables comúnmente utilizadas cambian dentro de una misma, a causa de los avances tecnológicos, los criterios de la administración y los objetivos de la empresa.

Al hablar del tamaño de la empresa, se han tomado tres grupos básicos grande, mediana y pequeña. Sin embargo, recientemente y para fines de fomento en diversas partes del mundo han aceptado añadir un grupo más -microempresas-, por lo que, en un buen número de países los establecimientos que pertenecían al grupo de empresas pequeñas han sido segmentados en dos tamaños, por considerarse que los muy pequeños, por sus características, requieren ser tratados y estudiados por separado.

Existe una diversidad de criterios para delimitar los conceptos de micro, pequeña y mediana empresa. La mayoría de las definiciones han cambiado con el tiempo, son dinámicas y varían de país en país según sean los intereses y objetivos de las instituciones y personas que las elaboran y de acuerdo con las características económicas, políticas, culturales y sociales del medio particular en que se aplican.

Desde este punto de vista, empresas clasificadas como micro, pequeñas y medianas empresas en países desarrollados pueden ser consideradas grandes en naciones subdesarrolladas, por ejemplo, en Estados Unidos y Alemania son consideradas medianas y pequeñas empresas aquellas que emplean menos de 500 personas; en Japón el límite de ocupación se reduce a 300 personas; en Chile a 50 ocupados, y en Trinidad y Tobago únicamente a 25 personas.⁷

Las variables más utilizadas en diversos países para estratificar las empresas las podemos englobar en tres grandes grupos:

⁷ Ibidem. Pág. 26

a) Variables referidas a los insumos-recursos de la empresa.

- Número de personas ocupadas,
- Empleo de trabajadores asalariados y no asalariados,
- Estructura del personal ocupado,
- Valor del activo,
- Remuneraciones por trabajador,
- Capital Contable,
- Nivel tecnológico y energía requerida para la producción,
- Número de personas que aportan capital.

b) Variables referidas al producto-mercado:

- Capacidad para generar utilidades,
- Valor de la producción,
- Valor de las ventas,
- Tipo de productos elaborados,
- Número de clientes,
- Número de canales de distribución.

c) Variables referidas a las estructuras organizacionales:

- Grado de especialización de las funciones,
- Nivel de participación de los propietarios en la dirección de la empresa,
- Número de personas que tienen a su cargo la dirección
- Nivel jerárquico donde se toman las decisiones principales.

Como podemos ver, existe un gran número de variables que se utilizan alrededor del mundo para estratificar a la empresa. En México, en la actualidad las variables importantes que se consideran son: Número de empleados que laboran en la empresa y el valor de las ventas netas.

En el decreto que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la Empresa Mediana y Pequeña de México, publicado en el Diario Oficial del 30 de abril de 1985 definió como Micro, Pequeña y Mediana empresa al conjunto de empresas del sector manufacturero, de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos, y el valor de sus ventas no rebase la cantidad de 1,100 millones de viejos pesos al año. Asimismo establece los siguientes estratos:

MICRO EMPRESA	Las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sean hasta 30 millones de viejos pesos al año.
EMPRESA PEQUEÑA	Las empresas no comprendidas en el estrato anterior, que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas no rebase la cantidad de 400 millones de viejos pesos al año.
EMPRESA MEDIANA	Las empresas no comprendidas en los estratos anteriores, que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas no exceda de 1.100 millones de viejos pesos al año.

Se indica que las empresas deberán cumplir simultáneamente con el número de personas ocupadas y el valor de ventas netas para clasificarse en determinado estrato; en caso de rebasar o disminuir el número de personas ocupadas o el monto de las ventas netas, la empresa se clasificará en el estrato que se incrementó o disminuyó.

Estas definiciones son actualizadas periódicamente por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Esta Secretaría en el decreto que apareció en el Diario Oficial del 18 de mayo de 1990 estableció que los límites de las ventas anuales se fijarán en función de los salarios mínimos correspondientes al área geográfica A (Distrito Federal y zona metropolitana), sin presentar cambios en las cifras de personal ocupado, quedando de la siguiente forma:

- Microempresa: el importe de 110 veces el salario mínimo general, elevado al año.
- Empresa pequeña: el importe de 1,115 veces el salario mínimo general, elevado al año.
- Empresa mediana: el importe de 2,010 veces el salario mínimo general, elevado al año.

La última modificación realizada por parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la cual se encuentra en vigor en estos momento, se presentó en el decreto que aparece en el Diario Oficial de la Federación del día 3 de diciembre de 1993, quedando como sigue:

MICROEMPRESA	Empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a N\$900,000.00
EMPRESA PEQUEÑA	A las empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasen el equivalente a N\$9,000,000.00
EMPRESA MEDIANA	Las empresas que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasen el equivalente a N\$20,000,000.00.

Las cifras anteriores deberán ser las correspondientes al cierre del último ejercicio de la empresa que se trate. En caso de que la empresa sea de nueva creación, las ventas anuales se estimarán en razón del número de trabajadores y de la capacidad de producción.

1.7 Evolución de la Micro, Pequeña y Mediana Industria en México.

En la Actualidad, México cuenta con una estructura industrial típica de los países en desarrollo. En comparación con las naciones avanzadas, en la estructura de la industria del país son muy importantes los productos de consumo duraderos y no duraderos, en diferencia con los productos intermedios y los productos de capital.

La industria se encuentra conformada por empresas en las cuales todavía siguen funcionando los viejos y tradicionales talleres artesanales de tipo familiar, muchas veces difíciles de ubicar por lo reducido de sus dimensiones y la carencia de registros oficiales; los negocios con diversas gamas de técnicas productivas, ya obsoletas en los países industrializados, y los establecimientos con tecnologías modernas y automatizadas.

En cada rama industrial, las empresas mexicanas muestran grados variables de heterogeneidad, lo que se traduce en una estructura productiva en la cual se pueden identificar varios estratos superpuestos que operan a diferentes escalas.⁸ Generalmente, esto implica la concurrencia de diversos procesos productivos que para realizar una misma función o actividad, o elaborar un producto igual, involucran diferentes avances tecnológicos que contrastan en productividad, número de

⁸ Cfr. Capítulo I.

trabajadores, monto de activos, costos, utilidades; en formas de sociedad, organización, propiedad, dirección y funcionamiento.

Debido a la poca información disponible sobre la micro, pequeña y mediana industria, a las deficiencias y cambios en la presentación de los datos estadísticos de los censos industriales, los cuales son levantados cada cinco años por el gobierno federal, se hace difícil realizar un análisis a profundidad sobre el comportamiento de estos sectores de la industria. Por consiguiente, nos limitaremos a describir en forma general algunas de las variables referentes a la estructura y evolución de las mismas en el periodo de 1960 a 1992.

EL lapso de 1960 hasta 1980 comprende la fase del agotamiento del modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones, la adopción de estrategias para acelerar la economía y corregir los desequilibrios a través de un déficit público creciente, y los intentos de superar la crisis mediante el aprovechamiento del supuesto potencial financiero que brindaban los excedentes derivados de la explotación del petróleo y sus derivados. Durante este periodo, el sector de la micro, pequeña y mediana industria sufrió modificaciones, entre ellas, en lo referente a su participación económica en la industria en conjunto.

En estos 20 años, tomado en cuenta como base los datos de los censos industriales, se tiene que por número de establecimientos la micro, pequeña y mediana industria

registraron una leve disminución en su participación en el total al pasar de un 99.4% a un 98.7%.

En el interior de cada uno de estos subsectores el comportamiento no fue homogéneo. Mientras que la micro-industria mostró una tendencia al descenso, la pequeña y mediana aumentaron su participación porcentual. Al mismo tiempo, la gran industria duplicó su número de establecimientos al aumentar de un 0.6% en 1960 al 1.3% en 1980.

Respecto al personal ocupado en estos 20 años, el sector vio igualmente reducida su importancia relativa, pero en mayor medida que en el caso del número de establecimientos, al disminuir de un 63.1% en 1960 a un 47.9% en 1980.

En cuanto a su evolución por subsector la micro y pequeña industria de un 47% en 1960 bajó a 32.8 en 1980, siendo más severa la reducción en la microindustria. Por su parte la mediana industria sufrió un ligero descenso de 16.1 a 15.1% y la grande aumento de forma relevante pasando de 36.9 a 52.1%.

El decrecimiento en la importancia porcentual del número de establecimientos y personal ocupado de estos subsectores, en especial la micro y pequeña industria, se ve reflejado en el incremento de la participación de la industria grande en el valor agregado y remuneración al personal. En 1960 este subsector aportó el 52.9 por ciento

del valor agregado y el 49 por ciento en remuneraciones, y en 1980 los porcentajes se elevaron a 72.7 y 68.5 por ciento, respectivamente. Por su parte la micro, pequeña y mediana industria en 1960 generaron el 47.1 por ciento del valor agregado y representaron en las remuneraciones totales el 51 por ciento. En cambio, en 1980, los porcentajes en ese orden fueron solamente de 27.3 y 31.5 por ciento.

Número de establecimientos, personal ocupado, participación en el valor agregado y en remuneraciones por subsector, 1960-1980.
Porcentajes

Subsector (A)	Año				
	1960	1965	1970	1975	1980 (B)
<i>Número de establecimientos</i>					
Microindustria	93.3	91.9	89.8	89.6	97.0
Industria pequeña	5.1	6.4	7.8	7.8	
Industria mediana	1.0	1.1	1.5	1.6	1.7
Subtotal	99.4	99.4	99.1	99.0	98.7
Industria grande	0.6	0.6	0.9	1.0	1.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<i>Personal ocupada</i>					
Microindustria	24.8	23.0	18.8	16.6	32.8
Industria pequeña	22.2	23.7	23.4	21.0	
Industria mediana	16.1	16.6	17.9	16.9	15.1
Subtotal	63.1	63.3	60.1	54.5	47.9
Industria grande	36.9	36.7	39.9	45.5	52.1
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<i>Participación en el valor agregado</i>					
Microindustria	10.3	7.8	6.8	5.8	15.8
Industria pequeña	19.7	20.7	19.5	16.7	
Industria mediana	17.1	19.3	19.4	18.0	11.5
Subtotal	47.1	47.8	45.7	40.5	27.3
Industria grande	52.9	52.2	54.3	59.5	72.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<i>Participación en remuneraciones totales</i>					
Microindustria	8.1	6.8	5.6	4.6	18.0
Industria pequeña	23.9	22.1	20.3	17.3	
Industria mediana	19.0	19.2	19.2	17.3	13.5
Subtotal	51.0	48.1	45.1	39.2	31.5
Industria grande	49.0	51.9	54.9	60.8	68.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(A) Estratificada con base en personal ocupado (Decreto D.O. 30/04/1985)

(B) Elaborado con base en datos del XI Censo Industrial, 1981.

FUENTE: 1960-1975, SECOFI. "La industria mexicana por escala productiva". México, 1988.

En el periodo de 1981 a 1992, y en especial en el decenio de los ochentas al que se le ha denominado "La década perdida para el desarrollo", el país atravesó por una de las crisis más severas de su historia contemporánea. En el caso del sector manufacturero el producto interno bruto a precios reales declinó o se mantuvo estancado hasta 1987. De una tasa de 7 por ciento registrada en 1981, en 1982 disminuyó a -2.9 por ciento; en 1983 sufrió una caída a -7.3 por ciento; en el periodo 1984-1985 se observó una recuperación con una tasa promedio anual de 5.2 por ciento; una nueva baja a -5.6 por ciento en 1986, y entre 1987 y 1992 se inició un nuevo proceso de recuperación con tasas positivas para todo el periodo.

**Tasa de crecimiento del producto interno bruto
1981-1992.**

Año	Porcentaje
1981	7.0
1982	-2.9
1983	-7.3
1984	4.8
1985	5.8
1986	-5.6
1987	2.9
1988	3.6
1989	7.2
1990	5.8
1991	4.0
1992	1.8

FUENTE: INEGI

Como resultado de las fluctuaciones en el Producto Interno Bruto manufacturero, las tasas de crecimiento del personal ocupado de los diferentes subsectores se vieron afectadas. Con base en datos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, los

cuales incluyen únicamente a trabajadores afiliados al IMSS, se estimó que con relación a 1982, en el año de 1983 el sector de la micro, pequeña y mediana industria disminuyó en promedio su personal ocupado en un 0.6 por ciento, en tanto que en la gran empresa esta baja fue de 0.5 por ciento.

En el periodo 1984-1985 se registró en la micro, pequeña y mediana industria una tasa promedio de incremento en el número de trabajadores de un 6.5 por ciento, y en la gran industria de 7.6 por ciento. En 1986 al disminuir nuevamente en forma drástica el PIB manufacturero, consecuentemente la micro, pequeña y mediana industria se vio afectada y registró una tasa negativa de ocupación de -1.6 por ciento, en tanto que la gran industria fue de -3.7. A partir de 1987 y hasta junio de 1992 las tasas de incremento anual del personal mostraron una recuperación y fueron en promedio de un 4.5 por ciento en dichos subsectores y de un 5.3 en la industria grande.

A diferencia de lo sucedido en el periodo comprendido de 1960 a 1980 y el periodo de 1981 a 1992 la estructura porcentual del empleo por subsector no sufrió cambios muy significativos, ya que los valores alcanzados en los diferentes años no mostraron diferencias de importancia. En la micro industria el porcentaje de personas ocupadas, dentro del total del sector manufacturero se movió de 11.6 por ciento en 1982 a 12.2 en 1992, en la pequeña de 24.1 a 22.3 por ciento, y en la mediana de un 16.2 por ciento a 15.2. El sector de la micro, pequeña y mediana industria en su conjunto

disminuyó su participación, de 51.9 a 49.7 por ciento, mientras que la gran industria varió su participación de 48.1 en 1982 a 50.3 por ciento en 1992.

En el caso del número de establecimientos, las afectaciones de las tasas negativas el PIB manufacturero en el periodo 1982 hasta junio de 1992 se reflejaron principalmente en la mediana y gran industria. Para el periodo en su conjunto las tasas de crecimiento del número de establecimientos fueron de 5.2 por ciento en la micro, pequeña y mediana industria y de 5 por ciento en la gran industria.

La estructura porcentual del número de establecimientos se mantuvo, para el lapso de 1982-1992, igualmente sin cambios relevantes. Del total de establecimientos manufactureros a la microindustria le correspondió, en 1982, 77.6 y en 1992, 2.6 por ciento; a la pequeña 17.5 y 16 por ciento, respectivamente, a la mediana le correspondió, en 1982, 2.9 y en 1992, 2.6 por ciento. Igualmente la micro, pequeña y mediana industria, en su conjunto, prácticamente no mostró cambios: 98 por ciento al inicio del periodo y 98 por ciento al final del periodo, en junio de 1992.

Si se sumaran a los datos anteriores los trabajadores no afiliados al IMSS y aquellos de establecimientos de la economía subterránea, quienes en su mayoría por sus características deben corresponder al subsector de la microindustria, se elevaría el peso relativo de las microindustrias y por consiguiente el de conjunto.

La participación de la micro, pequeña y mediana industria en el valor agregado del sector manufacturero muestra diferencias muy sustanciales. En 1985, con base en los datos del XII Censo Industrial, se tiene que la microindustria generó únicamente 9.7 por ciento del valor agregado, la pequeña industria 14.5 y la mediana industria 14.9, los cuales sumados dan un 39.2 por ciento. El restante 60.8 por ciento correspondió a la gran industria contando únicamente con el 2.1 por ciento del total de los establecimientos.

En 1988, los porcentajes de participación en las remuneraciones pagadas, gastos por consumo e ingresos de la microindustria manufacturera fueron en promedio, para estos indicadores en su conjunto, de 7 por ciento; 13 por ciento en la industria pequeña y 14 en la mediana. En cambio, en la industria grande, por estos mismos conceptos, su participación alcanzó en promedio 66 por ciento, que contrasta significativamente con el porcentaje de establecimientos con que cuenta.

En síntesis, los cambios más relevantes desde 1960 hasta 1992 en la estructura de cada uno de los subsectores en los establecimientos industriales formalmente establecidos fueron los siguientes:

Microindustria:

⇒ Por número de establecimientos su importancia relativa disminuyó de 93.4 a 79.4 por ciento.

La participación de la micro, pequeña y mediana industria en el valor agregado del sector manufacturero muestra diferencias muy sustanciales. En 1985, con base en los datos del XII Censo Industrial, se tiene que la microindustria generó únicamente 9.7 por ciento del valor agregado, la pequeña industria 14.5 y la mediana industria 14.9, los cuales sumados dan un 39.2 por ciento. El restante 60.8 por ciento correspondió a la gran industria contando únicamente con el 2.1 por ciento del total de los establecimientos.

En 1988, los porcentajes de participación en las remuneraciones pagadas, gastos por consumo e ingresos de la microindustria manufacturera fueron en promedio, para estos indicadores en su conjunto, de 7 por ciento; 13 por ciento en la industria pequeña y 14 en la mediana. En cambio, en la industria grande, por estos mismos conceptos, su participación alcanzó en promedio 66 por ciento, que contrasta significativamente con el porcentaje de establecimientos con que cuenta.

En síntesis, los cambios más relevantes desde 1960 hasta 1992 en la estructura de cada uno de los subsectores en los establecimientos industriales formalmente establecidos fueran los siguientes:

Microindustria:

⇒ Por número de establecimientos su importancia relativa disminuyó de 93.4 a 79.4 por ciento.

⇒ En el personal ocupado pasó de 24.8 a 12.2 por ciento

Industria pequeña:

⇒ Por número de establecimientos por su participación porcentual aumento de 5.1 a 16 por ciento.

⇒ En el personal ocupado su magnitud relativa se mantuvo prácticamente sin cambios: 22.2 en 1960 y 22.3 por ciento en 1992.

Industria mediana:

⇒ Por número de establecimientos su cuantía porcentual se elevó de 1 a 2.6 por ciento.

⇒ En el personal ocupado se redujo ligeramente su participación de 16.1 a 15.2 por ciento.

En conjunto:

⇒ Por número de establecimientos disminuyó de 99.4 a 98 por ciento.

⇒ Su importancia relativa en el personal ocupado bajó de 63.1 a 49.7 por ciento.

⇒ En el periodo desde 1960 hasta 1985 su participación en el valor agregado se redujo de 47.1 a 39.2 por ciento.

Industria grande:

⇒ Por número de establecimientos se magnitud porcentual se elevó de 0.6 a 2 por ciento.

⇒ En el personal ocupado se cuantía relativa se acrecentó de 36.9 a 50.3 por ciento.

Desde 1960 hasta 1985 el valor agregado generado se incrementó de 52.9 a 60.8 por ciento.

II. PROCESO ADMINISTRATIVO

Toda actividad a realizar requiere de un proceso preestablecido. Proceso significa un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno.

La administración tiene como objetivo la coordinación de los recursos de la empresa - humanos, materiales, técnicos - para la consecución de los fines de la misma, englobando una serie de funciones o fases relacionadas llamada Proceso Administrativo.

Durante muchos años el Proceso Administrativo ha sido estudiado, cada uno de los teóricos de la administración ha determinado diferentes fases para el proceso de acuerdo a la experiencia y situaciones en las que se vieron inmersos, pero en el fondo el Proceso Administrativo sigue teniendo las mismas bases.

Dentro del estudio y evolución de la Administración han surgido nuevas teorías, diversas formas de ver y analizar las administraciones de las empresas, cada vez más la administración se vuelve más compleja, buscando mejores resultados para el beneficio de la empresa. El proceso Administrativo no cambia en su base, es el punto de partida para cada una de estas teorías nuevas.

El primero en definir el Proceso Administrativo fue Henry Fayol en 1886, estableciendo 5 fases principales: Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

En más de 100 años los nombres de las fases han cambiado sin perder su fundamento; para este estudio consideraremos como fases las siguientes: Planeación, Organización, Generación de Equipos de Trabajo, Dirección y Control.

Al hablar de que el Proceso Administrativo es un conjunto de fases, no podemos excluir a ninguna, todas llevan una interrelación, en la que si falta una, el proceso no se completa. El proceso es continuo, llevando un orden repetitivo e ininterrumpido. Teniendo que ser flexible en cada una de sus partes.

2.1 Planeación.

La planeación es el punto de partida del Proceso Administrativo, es la parte en donde principia la empresa; qué es lo que se quiere lograr al integrar todos los elementos de la empresa.

Planear es la función gerencial de anticipar el futuro y determinar el mejor curso de acción para lograr los objetivos que se determinen. La planeación involucra la

determinación de cursos de acción para contestar a las preguntas: ¿Qué se debe hacer?
¿quién lo va hacer?, ¿dónde?, ¿cuando? y ¿cómo?.

Planear es un proceso continuo, que debe ir cambiando de acuerdo a la movilidad del negocio y del entorno en donde se desarrolla. Los gerentes deben analizar continuamente las actividades propias de la empresa y el comportamiento del entorno, buscando ajustar correctamente los planes para evitar que los problemas se vuelvan crisis.

Toda planeación debe tomar como base el propósito principal de la empresa. A este propósito generalmente se le conoce como misión.

La misión va relacionada con lo que la empresa hace, lo que demandan de ella los empleados y los mercados a los que sirve. Por ejemplo, la industria de transformación tiene como misión el producir bienes de calidad para un mercado determinado y que cubra una necesidad del mismo.

La misión va a permitir dar a conocer de forma general que es lo que se busca y sobre esto, poder articular secuencialmente los objetivos y planes conforme a los valores de integridad y de unidad de la empresa.

Dentro de la misión podemos encontrar tres elementos: Primero, el bien o servicio que se ofrece, el cual debe tener las características necesarias para el consumidor; el segundo elemento es el mercado, hacia quién va dirigido el producto, y por último la tecnología que es todo aquello que se realiza para adecuar el producto al mercado.

2.1.1 Proceso de Planeación.

A) Análisis de la empresa:

El primer paso de la planeación consiste en realizar un análisis interno de la empresa y un análisis del entorno externo, permitiendo situar a la empresa dentro del mercado.

El análisis interno tiene como objeto el conocer cuales son las fuerzas y debilidades de la empresa tomando en cuenta los recursos humanos, técnicos y materiales con los que cuenta. Y el análisis del entorno consiste en investigar las condiciones del mercado para localizar las oportunidades y amenazas del entorno.

Al interrelacionar cada uno de estos elementos obtenemos la matriz conocida como TOWS⁹ en donde la "T" representa las amenazas, la "O" representa las oportunidades, la "W" representa las debilidades, y la "S" representa las fuerzas.

⁹K itz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración. Pág. 175.

F. INTERNOS

F E X T E R N O S		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	OPORTUNIDADES	Utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Minimiza los puntos débiles y maximiza las oportunidades.
	AMENAZAS	Se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas.	Al reducir las debilidades se reducen las amenazas.

Como podemos ver en esta matriz nos marca cuatro alternativas a seguir de acuerdo a lo que la empresa quiera.

B) Establecimiento de objetivos:

Los objetivos son las metas específicas que la empresa quiere alcanzar. En este paso se deben establecer estas metas, estableciendo prioridades y determinando cuales son las estrategias a seguir.

Los objetivos y estrategias deben mantener una relación con la alternativa a seguir del paso anterior. Un objetivo que no esté dentro de las posibilidades de la empresa es un objetivo irreal, el cual causará conflicto dentro de la empresa ya que las tareas se encaminarán a un punto inservible.

Dentro de una organización existen diferentes tipos de objetivos: Generales, Específicos e Individuales. Los primeros son aquellos objetivos que su cumplimiento compete a toda la organización, los segundos son complemento de los primeros pero que su realización depende de un grupo de la organización y los últimos son las metas que tiene cada uno de los miembros de la organización. Juntando estos objetivos con la misión establecemos el plan organizacional, que marca el camino total y completo de la empresa.

C) Desarrollo de Premisas:

El desarrollo de premisas consiste en hacer las suposiciones necesarias reflejadas en pronósticos, estadísticas y políticas sobre el comportamiento del ambiente en donde se desarrollarán las estrategias encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

En esta parte del proceso, la empresa requiere recabar información real y confiable de diferentes medios como son: Información emitida por el gobierno (Diario Oficial, circulares del Banco de México, INEGI y Nacional Financiera), e Información emitida por la empresa (Investigación de Mercados, Estados Financieros, Manuales de Operación).

D) Análisis y determinación de estrategias:

Estrategia la podemos definir como el conjunto de programas y procedimientos que determinan la forma de actuar hacia los objetivos.

Una vez analizado el entorno, determinando qué es lo que se va hacer, se deberá determinar cuales son las estrategias viables para alcanzar los objetivos previstos

Pueden existir un número indeterminado de estrategias para llegar al mismo objetivo, este número dependerá del tamaño y capacidad de cada una de las organizaciones, es claro que entre menos sean y más completas sean, facilitará el análisis de las mismas.

E) Selección de las estrategias:

Antes de seleccionar se debe evaluar con cuidado las diversas estrategias. Uno de los puntos críticos a considerar en la selección de las estrategias es el riesgo que corre la empresa al tomar una decisión particular. Es decir, la empresa debe contemplar todos los aspectos de la estrategia, ya que si al poner en marcha una estrategia que de primera vista es rentable y se fracasa, puede llegar a ser la causa del fracaso de la empresa.

F) Formulación de los planes:

Conociendo las estrategias a seguir, se deben establecer los planes que deberán guiar las acciones. Los planes son programas y decisiones operacionales o tácticas, importantes o secundarias, que se presentan en varias partes de una organización. Si no se reflejan los objetivos y las estrategias deseados, el resultado serán esperanzas vagas o intenciones inútiles.

Un aspecto importante que dentro de la formulación de planes y estrategias, es la comunicación y la retroalimentación que exista en todos los niveles de la empresa. Todos los miembros aunque no participen directamente en el proceso deben conocer cada una de las estrategias a seguir y sus planes.

G) Elaboración de presupuestos:

Después de determinar los objetivos, estrategias y planes a cumplir dentro de la empresa, el paso final es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Toda actividad tiene como resultado una serie de ingresos y egresos que permiten su desarrollo.

Los presupuestos bien elaborados pueden ser una herramienta de revisión del proceso de planeación, en donde se suman todas las actividades que están encaminadas al cumplimiento de objetivos.

Cada una de las partes de la planeación constituyen un proceso racional y continuo que en su conjunto determinarán el logro de los objetivos.

El tiempo es un factor importante dentro de la planeación, puede ser a corto o a largo plazo. El plazo será determinado de acuerdo a cada una de las situaciones que se presenten, como se puede planear para los 5 minutos siguientes como para 20 años.

2.2 Organización.

Organización es un proceso estructural en donde las personas interactúan para cumplir con los objetivos. Los gerentes deben crear una organización con estructura formal en donde las personas y los recursos materiales y técnicos se acoplen para llevar a cabo las estrategias y cumplir con los objetivos establecidos.

La organización es la parte del proceso gerencial en la que se establece la estructura de jerarquías, responsabilidades, labores y funciones, que las personas desempeñarán dentro de la empresa, permitiendo que los esfuerzos se coordinen.

La facilidad de organizar una empresa depende del tamaño de la misma. En una micro y pequeña industria es un proceso sencillo, pero cuando la industria va creciendo la organización se hace más compleja, ya que el nivel de especialización y el número de empleados es mayor, provocando que sea difícil para una sola persona supervisar todas las operaciones.

La definición de organización incluye tres elementos: Integración de personas, objetivos y estructura.

Toda estructura organizacional debe enfocarse en primer plano a cumplir con los objetivos. La gerencia debe analizar las tareas que se desarrollan. Después, se busca las personas cuyas cualidades e intereses cubran las características para cumplir las tareas. La coordinación de las actividades o tareas de cada persona es una importante responsabilidad para la gerencia, ya que las personas deben hacer propios los objetivos de la empresa; a la vez que la estructura debe contribuir a la moral individual. La persona que conoce que se espera con su trabajo, quien es el administrador y la importancia de su tarea para el cumplimiento de los objetivos, da como resultado una armonización y lealtad del grupo de trabajo.

Dentro del proceso de elaboración de la estructura organizacional se encuentran varias variables:

A) Departamentalización:

Es la subdivisión de las actividades en unidades de la organización. Esta subdivisión permite que las personas se especialicen, logrando una mejor realización de actividades.

Existen cinco formas básicas de departamentalización: Por Producto, geográfica, por cliente, funcional y por proceso.

La primera, departamentalización por producto, es la subdivisión organizada en base a los diferentes productos de una empresa. La segunda consiste en la subdivisión de acuerdo a regiones dentro de un país o continente. La tercera depende de los segmentos de mercado. La departamentalización funcional es aquella que se base en las funciones principales de la empresa. Y por último, la departamentalización por proceso que consiste en la subdivisión de las actividades desarrolladas.

B) Delegación:

Conforme la empresa se va desarrollando y creciendo, el gerente debe asignar parte de sus actividades a sus subordinados, con el objeto de tener tiempo para realizar actividades propias de la gerencia.

En los actos de delegación, el gerente asigna a sus subordinados la responsabilidad y autoridad para desarrollar las tareas. Entendiendo por responsabilidad la obligación de los subordinados sobre la realización de dichas tareas. Y la autoridad como el poder de actuar y de tomar decisiones sobre lo que rodea a las tareas.

La responsabilidad y la autoridad deben estar balanceadas para que el subordinado tenga todo lo necesario para cumplir su cometido. El inclinarse para cualquiera de los dos lados se puede incurrir en dos tipos de relación. La centralizada que se lleva a cabo cuando el gerente da poca autoridad al subordinado, buscando tener mayor control sobre las actividades a desarrollar; y la descentralizada que busca dar mayor área de poder y de toma de decisiones para el subordinado, disminuyendo el grado de supervisión.

C) Tramo de Control:

Una de las principales razones para llevar a cabo la departamentalización en una empresa es la capacidad limitada de un gerente para desarrollar una serie de actividades y de supervisar a un cierto número de subordinados. El tramo de control es el número óptimo de subordinados a que un gerente puede supervisar.

A pesar de que el número óptimo de subordinados varía entre una empresa y otra, algunos teóricos de la administración concuerdan en que los directores de nivel superior deben supervisar de forma directa entre cuatro y ocho personas. La gerencia que supervisa personas cuyo trabajo tiene una rutina ya establecida puede manejar un número mucho mayor de personas.

Los factores críticos para determinar el número óptimo del tramo de control son: El tipo de trabajo, el tamaño de la empresa, la estructura elegida, la capacitación de los subordinados, las habilidades del gerente y la comunicación.

Existen algunos lineamientos que se deben considerar para el proceso de organizar una estructura:

- La estructura debe ir de acuerdo a los objetivos y estrategias de la empresa.
- Debe tener bien definida la línea de autoridad entre los diferentes departamentos y los puestos.
- Debe ser una estructura flexible que se pueda cambiar en respuesta a las necesidades y modificaciones del medio ambiente.

Dentro de todo tipo de empresa, sin importar tamaño, estructura, estrategias y objetivos existen dos tipos de organización: Formal e Informal.

La organización formal es la resultante de la toma de decisiones explícitas y está representada por medio de un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos y otros documentos formales.

La organización informal es aquella que se forma por la capacidad de la persona de relacionarse con otros, sin importar las diferencias que haya entre uno y otro, buscando una interacción entre ambos. Harold Koontz define a la organización informal como " la red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas en la organización formal, sino que surgen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí. "¹⁰

Desarrollando el proceso de organización bien, se tendrá una estructura definida en donde se podrán identificar los siguientes puntos:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la empresa más la descripción o guías de los puestos.
- La forma en la que diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización.
- La forma en la que tareas o actividades separadas son coordinadas.
- Las relaciones de poder, status y jerarquías dentro de la organización.

¹⁰Ibidem. Pág. 246

- Las políticas, procedimientos y controles que guían las actividades y relaciones de las personas en la organización.

2.3 Generación de equipos de trabajo.

Una vez estructurada la empresa de acuerdo a las características anteriores, podemos considerarla como una red de equipos de trabajo interrelacionados.

Como equipo de trabajo entendemos el conjunto de individuos que trabajan en la misma organización, se comunican con frecuencia en forma directa y pueden ejercer influencia mutua. (Figura 2.2)



Muchas veces cuando se estructura una organización en departamentos, los gerentes no se dan cuenta de que están formando equipos, sino tan sólo quieren ubicar a los individuos en forma propia para que efectúen su trabajo.

Dentro de la generación de equipos dentro de la organización existen tres factores que enmarcan su desarrollo:

A) Factores Ambientales: Son aquellos factores que provienen de forma natural de la organización formal. Cuando se divide la organización en áreas, los recursos que se asignan a cada uno de estos y las tareas a realizar, son algunos de los factores que conforman el ambiente de un equipo. Entre más elementos existan para el desarrollo de una actividad habrá una mayor necesidad de acoplamiento entre los miembros. "Al poner a las personas en el sistema de trabajo, la tecnología, no se limita a prescribir sus actividades y facilitar sus interacciones, sino que además hace que cada grupo afronte determinadas condiciones y problemas laborales, dotándolo al mismo tiempo de mayor o menor poder de negociación."¹¹

B) Factores provenientes de los individuos: Estos factores son inherentes a las características de la persona en sí misma, su personalidad, conocimientos y habilidades. " La persona humana es la substancia individual de naturaleza racional."¹² Entendiendo por substancia individual a la peculiaridad de existir por sí mismo, con una unidad en su ser que lo distingue de los demás individuos. Y la naturaleza racional nos indica que el ser humano tiene voluntad e inteligencia como notas verdaderamente propias y específicas de las facultades del espíritu. Las habilidades y conocimientos que los miembros del equipo tienen, son un factor decisivo del que dependerá la forma de realizar la tarea. La mayoría de las veces los miembros tendrán personalidad, conocimientos y habilidades diferentes, lo cual no

¹¹ Hampton, David R. Administración. Pág. 381

¹² Apud. Guzmán Valdivia, Isaac. Humanismo Trascendental y Desarrollo. Pág. 35

significa que no puedan trabajar juntos. Hay que cultivar las habilidades necesarias para trabajar en equipo.

C) Factores provenientes del equipo: Además de las características que el ambiente y los miembros dan al equipo, existen otras características importantes, el tamaño y la estructura, que influyen en la capacidad de funcionar del equipo. Del tamaño del equipo dependerá directamente la velocidad o el lapso de tiempo de la toma de decisiones, si el equipo es pequeño habrá una mayor rapidez en la decisión, ya que será menor el número de ideas y los criterios no son tan diversos. En cambio, en un grupo grande, existe una mayor afluencia de ideas y una gran variedad de criterios, lo cual retarda el proceso de toma de decisiones.

Dentro de una organización pueden existir un sinnúmero de equipos, y cada uno tendrá diferentes características, es decir, todos son distintos unos de otros. Sin embargo, presentan tres elementos básicos: La interacción, la actividad y el sentimiento.

La actividad hace referencia a todos aquellos actos que mencionamos en el párrafo anterior que realizan los miembros de cada equipo.

La interacción se presenta cuando los miembros de un equipo realizan actos que se complementan y buscan un mismo fin. Un equipo siempre tendrá un objetivo que

cumplir y cada uno de los miembros realizará diversos actos para lograr ese objetivo, si no existe la compatibilidad entre cada uno de los actos de los miembros, no existirá la interacción y el equipo tenderá a fracasar.

Los sentimientos son todos aquellos procesos emocionales que motivan a los miembros del equipo a realizar dichos actos, que son intangibles y que son propios de la inteligencia y voluntad de cada uno de los miembros.

Como se puede ver, estos tres elementos presentan una interdependencia. No puede faltar ninguno, en el caso de que falte o se modifique alguno, tendrá repercusión en los otros dos.

La base de todo equipo son las personas, la empresa tiene una serie de funciones importantes que le van a permitir buscar y perfeccionar a cada una de ellas y son: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, y Evaluación.

2.3.1 Reclutamiento.

Reclutamiento es el proceso por el cual la empresa busca y localiza a los candidatos para cubrir los puestos desocupados de cada uno de los equipos que la conforman.

Este proceso se puede realizar utilizando diversos medios, los que incluye los periódicos, revistas, directorios, radio, televisión, posters, correo directo, agencias de empleo, reclutamiento universitario, anuncios exteriores, reclutamiento interno y una variedad mayor. Para su estudio se dividirán en dos grupos: Medios Externos y Medios Internos.

Los medios externos, son todos aquellos que permitirán a la empresa localizar personas que se encuentren fuera de ella, es decir, se capta personas que no han tenido contacto alguno con la empresa.

Los medios internos a diferencia de los anteriores, tienen como objeto que los puestos vacantes se cubran con personas que de alguna forma ya han tenido contacto con la empresa, como pueden ser; las promociones y las recontrataciones.

La utilización de cada uno de los medios dependerá del puesto a cubrir, características requeridas, número de vacantes, filosofía de la empresa, recursos con los que se cuente, tamaño de la empresa y estructura.

2.3.2 Selección.

Selección es el proceso por el cual se analizan las características y cualidades de todos los candidatos resultantes del reclutamiento, con el objeto de elegir al mejor para cubrir la vacante.

La selección es importantes por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características necesarias para el puesto no lo desempeñarán con eficacia y, por lo tanto, el trabajo de los gerentes se verá afectado.

Segundo, el proceso de reclutamiento y selección es muy costoso para la empresa, por lo que la selección de una persona inadecuada afectaría de forma directa las finanzas de la empresa.

Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección. Además de que una inadecuada selección tendría como consecuencia el despido de la persona, implicando otras complicaciones legales.

Por estas tres razones, la empresa debe rechazar a las personas inadecuadas antes de que hayan ingresado, no después.

La mayoría de las empresas utilizan las pruebas y las entrevistas como herramienta para seleccionar y promover. Existe una infinidad de pruebas que pueden ser utilizadas de acuerdo a la puesto en cuestión, objetivos y filosofía de la empresa.

2.3.3 Inducción.

La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. Esta información básica incluye hechos como la forma de ingresar a nómina, la manera de obtener la credencial, lugar de trabajo, compañeros de trabajo y los horarios. La inducción en realidad es un complemento del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra a todos los empleados en las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que espera la organización y sus departamentos.

2.3.4 Capacitación y Desarrollo.

A través del tiempo, la capacitación y el desarrollo ha ido incrementando su importancia. Cada vez más encontramos empresas que además de las disposiciones legales invierten en estos rubros.

La capacitación se define como el proceso de enseñar a los empleados las habilidades básicas necesarias para desempeñar una tarea. Y el desarrollo es el proceso por el cual se prepara a los empleados para ocupar otro puesto en el futuro.

Actualmente en las organizaciones la capacitación y el desarrollo son similares, se manejan las mismas técnicas, aunque desde el punto de vista resultado, la capacitación es un proceso a corto plazo y el desarrollo es un proceso a largo plazo.

Los gerentes deben conocer perfectamente cuales son las necesidades de capacitación y desarrollo de cada uno de los miembros de la empresa, y para ello se utilizan dos técnicas principalmente:

- **Análisis de la Tarea:** Es el estudio detallado de un puesto para identificar la experiencia requerida, a fin de que pueda instituirse un programa de capacitación apropiado.
- **Análisis del desempeño:** Es el estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado o un programa de capacitación.

Los resultados de la capacitación y el desarrollo se medirán por medio del proceso de evaluación.

2.3.5 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es la etapa en la que es posible darse cuenta qué tan eficaz ha sido el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

La evaluación del desempeño debe desarrollarse con frecuencia dentro de la empresa por las siguientes razones:

Primero, las evaluaciones ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración de los subordinados.

Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el administrador y sus subordinados se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo, permitiendo que exista una retroalimentación con respecto al desempeño de los subordinados.

Tercero, permite que se elabore un plan conjuntamente entre el administrador y los subordinados para rectificar cualquier deficiencia en el desempeño que pudiera identificarse.

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. Definir el puesto significa que el administrador y el subordinado están de acuerdo en lo que se espera que este último realice y con base en que estándares se evaluará el desempeño de la persona. La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados en el paso anterior. Y por último la retroalimentación, en donde el administrador y el subordinado tendrán la oportunidad de comentar el desempeño y progresos de éste y en la que se elaborará los planes para cualquier desarrollo que se requiera.

2.4 Dirección.

Durante muchos años, la dirección ha sido una de las partes en que las empresas han centrado su interés. En los párrafos anteriores hablamos de la importancia de generar equipos de trabajo, en cada uno de estos debe existir un miembro que guíe las actividades hacia los objetivos. Esta persona ejercerá la función de dirección.

La función de dirección se puede definir como:

" El proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto de la ejecución del trabajo."¹³

¹³Hampton, David. R. Administración. Pág. 24

" El proceso de influir en las personas para contribuir a las metas de la organización y del grupo "14

" El proceso de lograr los objetivos mediante la guía y la motivación de los subordinados."15

De estas tres definiciones y algunas otra más, podemos concretar una definición que engloba todos los aspectos importantes: Dirección es el lograr los objetivos establecidos mediante la comunicación, la motivación, el liderazgo. De estos tres últimos depende que la dirección de una empresa sea adecuada, no puede faltar ninguno de ellos.

2.4.1 Comunicación.

Es el proceso en virtud del cual los miembros de un equipo u organización se transmiten información e interpretan su significado.

La comunicación tiene como finalidad los siguientes puntos:

A) Establecer y difundir las metas de la empresa.

¹⁴Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Administración. Pág. 444

¹⁵Boone, Louis E.. Contemporary Business. Pág. 117

- B) Desarrollar los planes para su consecución.
- C) Organizar los recursos humanos, técnicos y materiales.
- D) Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros.
- E) Guiar, motivar y crear un clima en que las personas interactúen.
- F) Controlar el desempeño de las tareas.

Dentro del proceso de comunicación existen dos partes indispensables - el emisor y el receptor -, el primero es quien genera la idea, la codifica y la envía al segundo, éste la decodifica, la interpreta y envía una respuesta al emisor.

Dentro de una organización el proceso de comunicación puede llegar a ser de diversas formas, dependiendo del emisor y del receptor. Las formas son las siguientes:

1. **Comunicación hacia arriba:** La información es enviada por los subordinados hacia los superiores, subiendo por la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación se desarrolla principalmente con los reportes, análisis y comportamiento de las operaciones.
2. **Comunicación hacia abajo:** La información fluye de las personas de niveles superiores a quienes están en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.

3. Comunicación Cruzada: En esta forma de comunicación existen dos formas de transmitir la información: Horizontal o Diagonal. La primera es cuando se transmite entre personas del mismo nivel jerárquico, y en la segunda la información se transmite entre personas con diferentes niveles que no tienen relación de autoridad o subordinación. Este tipo de comunicación es fundamental para la consecución de los objetivos ya que permite una coordinación de esfuerzos de los distintos equipos de trabajo.

Otra forma de clasificar la comunicación, se basa en cómo el receptor va a recibir el mensaje:

1. Comunicación escrita: La comunicación escrita se desarrolla a través de memorandas, cartas, avisos y comunicados en donde la información está plasmada en un papel, el cual se puede archivar o enviar a otro receptor de forma directa.
2. Comunicación oral: Es aquella en donde el emisor y el receptor por medio del sonido se comunican, ya sea directamente o utilizando un medio de comunicación como el teléfono.
3. Comunicación no verbal: es cuando se utilizan los gestos y movimientos del emisor para transmitir el mensaje.

Como hemos analizado existen muchas formas de entablar una comunicación dentro de la organización, pero hay que tener mucho cuidado, ya que la información puede llegar a su destino distorsionada y causar problemas de interpretación, siendo un factor de fracaso de la empresa.

2.4.2 Motivación.

La empresa al estar formada por equipos de trabajo, una de las funciones principales de los dirigentes es mantener la integridad de cada uno de los equipos y de los miembros que lo forman, mediante el apoyo que se dé a la satisfacción de las necesidades de cada uno, tomando en cuenta que cada miembro es diferente.

La motivación es el apoyo por parte de los dirigentes para que los subordinados satisfagan sus necesidades.

Las necesidades las podemos clasificar en dos grandes grupos: Primarias y Secundarias. Las primarias son las necesidades que tiene el hombre para subsistir; aire, agua, alimento y cobijo. Las secundarias son las necesidades de autoestima, afiliación, afecto y autorrealización.

Abraham Maslow propone una jerarquía de estas necesidades, clasificándolas en Necesidades Fisiológicas, Necesidades de Seguridad, de Afecto, de Estimación y de

Autorrealización y su orden depende del poder que tiene cada una de motivar. Mientras permanezcan insatisfechas, el poder de motivación será más alto, pero cuando las necesidades están satisfechas, bajará el poder de motivación y darán origen al siguiente nivel de necesidades. Los niveles son:

1. Necesidades Fisiológicas,
2. Necesidades de Seguridad,
3. Necesidades de Afecto,
4. Necesidades de Estimación,
5. Necesidades de Autorrealización.

Las necesidades fisiológicas son aquellas que surgen de la naturaleza física del hombre, como el alimento y la reproducción.

Las de seguridad son las necesidades de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.

Las necesidades de afecto son aquellas que requiere el hombre de relacionarse con los demás, de sentirse integrado en un grupo.

Las necesidades de estimación son las que permiten al hombre tener confianza en sí mismo, deseos de logro y fuerza, competencia y reconocimiento.

Y por último, las necesidades de autorrealización son aquellas que derivan del desarrollo de la persona en el medio.

Además de Abraham Maslow existen otros autores que han estudiado la motivación, como es el caso de Frederick Herzberg, quien da una clasificación diferente a los factores de motivación: Los factores de Higiene y los Satisfactores.

Los primeros comprenden todos aquellos factores que evitan la falta de motivación, pero al ser cubiertos no son motivantes, tales como; el tipo de administración, las políticas de la empresa, salario. Son factores externos a la persona pero que determinan un comportamiento.

Los satisfactores son todos aquellos factores que al estar presentes son motivadores, y que al satisfacerse darán más fuerza a la persona en la realización de una actividad. Estos factores son; la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso.

El hecho de que los primeros factores no sean motivadores, no quiere decir que no son importantes, el dirigente no debe descuidar estos puntos, ya que la insatisfacción o la falta de satisfacción conduce a una predisposición del subordinado en el empleo.

Otra clasificación de las necesidades es la de Mc. Clelland, el cual divide las necesidades secundarias en Necesidades de Poder, Necesidades de Afiliación, y Necesidades de Logro. La primera es aquella necesidad que tiene la persona de ejercer influencia y control sobre los demás, buscando posiciones de liderazgo; la segunda son las necesidades de mantener un grupo; y la tercera es el deseo de alcanzar el éxito.

Una cuarta teoría es la basada en expectativas y sus principales precursores son: Victor H. Vroom, Lyman W. Porter, y Edward E. Lawler III.

Vroom señala en su teoría que la motivación de las personas para realizar una tarea estará determinada por el valor que se asigne al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tiene de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. Se expresa con la fórmula: $\text{Fuerza} = \text{Valor} \times \text{Expectativa}$; en donde, la fuerza representa el grado de motivación de la persona, el valor es la preferencia de la persona sobre el resultado y la expectativa es la probabilidad de que el resultado sea el deseado.

En el estudio realizado por Porter y Lawler III a un grupo de gerentes, determinaron que el grado de motivación depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que se considere necesaria y la probabilidad de recibir recompensa.

La recompensa está en función del desempeño de la actividad, el cual estará determinado por el esfuerzo aplicado en la actividad. Y éste a su vez, dependerá de las habilidades de los individuos.

Otra de las teorías en el tema de motivación es la de J. Stacy Adams, llamada Teoría de Equidad. Establece que uno de los factores en la motivación es la justicia y la equidad que existe en la estructura de recompensas. La recompensa debe ser igual a los insumos utilizados en la realización de la tarea, comparándola con la tarea de otro individuo. Entendiendo por insumo el esfuerzo, el estudio y el tiempo utilizado en la tarea.

Una sexta teoría es la Teoría del Esforzamiento, en donde B. F. Skinner dice que se puede motivar mejor a las personas estableciendo un ambiente adecuado de trabajo, proporcionándoles una rápida retroalimentación de su desempeño y encontrando formas de apoyo y felicitaciones hacia los logros del individuo.

2.4.2.1 Teoría antropológica de la motivación.

Una última teoría es la de Juan Antonio Pérez López, quien estudia la motivación desde el punto de vista antropológico, del interior de la persona. Afirma que la fuente de motivación es la acción humana misma, entendiendo por acción humana a la interacción que existe entre un agente activo o decisor y un agente reactivo.

La recompensa está en función del desempeño de la actividad, el cual estará determinado por el esfuerzo aplicado en la actividad. Y este a su vez, dependerá de las habilidades de los individuos.

Otra de las teorías en el tema de motivación es la de J. Stacy Adams, llamada Teoría de Equidad. Establece que uno de los factores en la motivación es la justicia y la equidad que existe en la estructura de recompensas. La recompensa debe ser igual a los insumos utilizados en la realización de la tarea, comparándola con la tarea de otro individuo. Entendiendo por insumo el esfuerzo, el estudio y el tiempo utilizado en la tarea.

Una sexta teoría es la Teoría del Esforzamiento, en donde B. F. Skinner dice que se puede motivar mejor a las personas estableciendo un ambiente adecuado de trabajo, proporcionándoles una rápida retroalimentación de su desempeño y encontrando formas de apoyo y felicitaciones hacia los logros del individuo.

2.4.2.1 Teoría antropológica de la motivación.

Una última teoría es la de Juan Antonio Pérez López, quien estudia la motivación desde el punto de vista antropológico, del interior de la persona. Afirma que la fuente de motivación es la acción humana misma, entendiéndola por acción humana a la interacción que existe entre un agente activo o decisor y un agente reactivo.

La interacción efectuada entre ambas partes permite que haya un aprendizaje - conjunto de cambios que sufre el agente activo como consecuencia de las experiencias que han tenido al poner en práctica la interacción, y que dichos cambios sean significativos para la explicación de las futuras experiencias.

Cada una de las acciones humanas tendrá diferentes consecuencias, dando tres tipos de resultados:

1. **Resultados Extrínsecos:** Son aquellas consecuencias que resultan por el simple hecho de realizar la acción. Si estos resultados son satisfactorios reciben el nombre de Eficacia.
2. **Resultados Internos:** Son el aprendizaje obtenido por el agente activo al desarrollar la actividad; si existe aprendizaje se le llama Eficiencia.
3. **Resultados Externos:** Es el aprendizaje del agente reactivo como resultado de la interacción; el que el agente aprenda recibe el nombre de Consistencia.

Cada uno de estos resultados o en su conjunto pueden llegar a ser motivos que determinen el plan de acción del agente activo.

Resultados Extrínsecos	_____	Motivos Extrínsecos
Resultados Internos	_____	Motivos Internos
Resultados Externos	_____	Motivos Trascendentes

El agente activo da un valor a cada uno de estos motivos, los cuales serán la base de acción del mismo.

La sensibilidad que tiene cada persona para ser movida por cada uno de los motivos se le llama Calidad Motivacional.

Esta Calidad Motivacional marca el impulso motivacional de la persona, por lo que la motivación para realizar una actividad va en función de los tres motivos: Extrínseco, Interno y Trascendente, que a su vez satisfacen las necesidades:

- **Necesidades Materiales:** La posibilidad de establecer relaciones sensibles con las cosas.
- **Necesidades de Conocimiento:** Son aquellas que permiten a la persona controlar la realidad que le circunda, y la capacidad de hacer más cosas.
- **Necesidades Afectivas:** Son aquellas que permiten la relación con otras personas.

Cada una de las teorías anteriores tienen puntos de vista diferentes, cada una determina diferentes factores para la motivación de los subordinados, pero si analizamos detenidamente podemos encontrar que no son excluyentes, se pueden combinar y buscar la mejor forma de motivar a los subordinados, en busca del logro de los objetivos comunes y personales.

2.4.3 Liderazgo.

Una de las tareas más importantes de la dirección de la empresa es influir en los miembros de la empresa para lograr los objetivos. La definición de liderazgo es el proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los subordinados para llevar a cabo las metas establecidas.

El liderazgo entraña la obtención de metas con y a través de las personas. Por lo tanto, un líder debe preocuparse por las tareas y las relaciones humanas. Estos conceptos parecen ser el reflejo de las dos escuelas más antiguas sobre la teoría de las organizaciones: la administración científica y las relaciones humanas.

La administración científica de Frederick Taylor consideraba que la mejor manera de aumentar el rendimiento era mejorando las técnicas y los métodos utilizados por los trabajadores. Por consiguiente, se ha interpretado que se consideraba a las personas como instrumentos o máquinas que sus líderes debían manipular.

Evidentemente, bajo esta administración, la función del líder era establecer y ver que los criterios de desempeño su cumplieran para satisfacer las metas de la organización. El principal enfoque de un líder estaba en las necesidades de la organización y no en las necesidades del individuo.

En la Escuela de las Relaciones Humanas, cuyo iniciador fue Elton Mayo, afirmaban que además de encontrar los mejores métodos tecnológicos para mejorar la producción, debía ocuparse de los problemas humanos. Se sostenía que los verdaderos centros de poder dentro de una organización eran las relaciones interpersonales que se desarrollaban dentro de una unidad de trabajo.

De acuerdo con esta teoría, la función del líder era facilitar la cooperación entre los seguidores para el logro de la meta proporcionándoles oportunidades para su crecimiento y desarrollo personal.

En el pasado, los escritores han considerado que el interés en la tarea a realizar tiende a representar un comportamiento autoritario del líder, mientras que si el interés está en las relaciones, esto representa un comportamiento democrático del líder. Estas consideraciones fueron resultado de que los líderes ejercían influencia en sus subordinados de dos formas:

1) pueden decir a sus subordinados lo que deben hacer y cómo hacerlo, o 2) pueden compartir sus responsabilidades de liderazgo con sus seguidores involucrándolos en la planeación y ejecución de la tarea.

El estilo autoritario en el comportamiento de un líder, a menudo se basa en la hipótesis de que el poder de los líderes se deriva de la posición que ocupan y en que las

personas son poco confiables y flojas (Teoría X) El estilo democrático supone que el poder de los líderes lo confiere el grupo que han de guiar, y básicamente las personas se dirigen solas y son creativas en el trabajo, si su motivación es apropiada (Teoría Y).

En la actualidad, no hay ninguna teoría de liderazgo que sea utilizada universalmente; las más utilizadas las podemos dividir en tres enfoques distintos:

A) Enfoque de rasgos:

El enfoque de rasgos tiene como objeto identificar las características y rasgos que poseen los líderes. Las primeras investigaciones de este enfoque se basaban en la teoría del gran hombre, la cual determinaba que el líder nace y no se hace. Durante las investigaciones posteriores se trató de identificar cuales eran los rasgos necesarios para que una persona se considerara como líder.

En uno de los estudios se identificaron cinco rasgos físicos relacionados con la habilidad para el liderazgo como la energía, la estatura y la apariencia; cuatro rasgos de la inteligencia y habilidad; dieciséis rasgos de la personalidad; seis características relacionadas con las tareas y nueve características sociales, como la cooperación, el trato interpersonal, habilidad de comunicación.

En el estudio de Edwin Ghiselli se señaló que existe una importante correlación entre la eficacia del líder y los rasgos de la persona. Se explicaba que el líder debía tener el mismo nivel de inteligencia que los subordinados para que fuera un líder eficiente.

En otro de los estudios se identificaron las características que debe tener un líder exitoso, que son:

1. Inteligencia,
2. Logros anteriores en cuanto escolaridad y deportes,
3. Madurez y estabilidad emocional,
4. Confianza, perseverancia e inquietud de logro continuo,
5. Capacidad de participar socialmente y adaptarse a los grupos,
6. Deseo de status y posición socioeconómica.

Aún con todos los estudios realizados por los investigadores sobre los rasgos de un líder, no ha sido muy bien aceptado, ya que los líderes poseen todas las características y muchos que no son líderes poseen la mayoría o todas ellas.

B) Enfoque de Estilos:

En este enfoque, los investigadores consideran el liderazgo como un aspecto mucho más complejo que un conjunto de rasgos de personalidad e inteligencia.

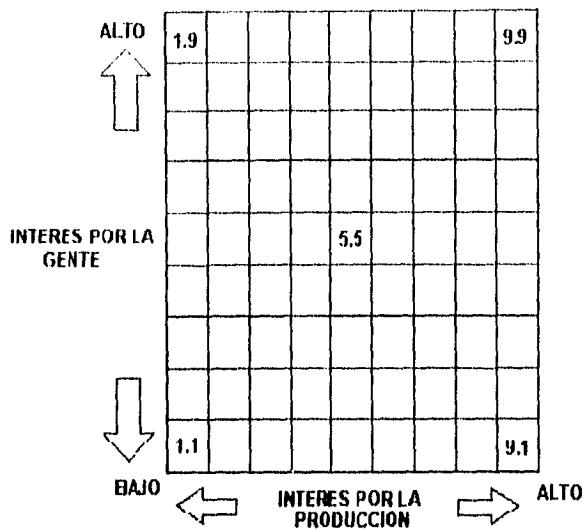
El enfoque de estilos está representado principalmente por dos modelos de comportamiento de liderazgo: Grid Gerencial y Liderazgo como un continuo.

B.1) Grid Gerencial:

Este modelo fue desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton. Es uno de los modelos que en la actualidad se utilizan más para determinar el estilo de liderazgo de un miembro del grupo.

Los autores describen el modelo por medio de una rejilla que contiene dos dimensiones: Preocupación por el Personal y la Preocupación por la Producción; las cuales delimitan la forma en la que al líder le interesa obtener la participación de los subordinados.

Estas dos dimensiones permiten a los autores establecer cinco estilos de liderazgo, ya que la rejilla está graduada del 1 al 9 en cada uno de sus ejes (Dimensiones), siendo 1 el nivel bajo y 9 el nivel alto: (Figura 2.3)



Estilo 1.1.- Los líderes ponen un mínimo esfuerzo para realizar el trabajo y mantener la moral de la organización. Únicamente fungen como intermediarios de la comunicación. Este estilo es llamado " Administración Empobrecida ".

Estilo 9.1.- A este estilo se le conoce como el " Líder Autocrático ", ya que el gerente o líder se dedica a estructurar el trabajo de tal forma que los subordinados no afectan la operación.

Estilo 1.9.- El líder no se preocupa por la tareas, pero tiene un interés importante sobre los subordinados. Su objetivo es que sus subordinados se sientan bien en el grupo, que se sientan relajados y contentos. El líder actúa como si fuera el

administrador de un club campestre para sus empleados, por lo que recibe el mismo nombre.

Estilo 9.9.- El gerente tiene una visión de "equipo". En donde el trabajo se logra mediante personas comprometidas y donde los intereses son comunes por cumplir los objetivos tanto de la organización como los personales

Estilo 5.5.- Este estilo es el punto medio entre los cuatros anteriores, existe un equilibrio en la preocupación por la producción y los subordinados, manteniendo una satisfacción por ambas partes.

B.2) Liderazgo como un continuo:

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt presentaron una extensa variedad de estilos como un continuo que se mueve en un extremo desde el comportamiento del líder autoritario o centrado en el jefe, hasta un democrático o centrado en los subordinados en el otro extremo.

Esta teoría se basa en que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación.

Segun estos autores existen varias fuerzas que influyen en el estilo de liderazgo de un gerente a lo largo de un continuo y son:

1. Fuerza de la personalidad del dirigente, en donde se incluye su sistema de valores, la confianza, la seguridad en si mismo y la inclinación que lleve hacia un estilo de liderazgo.
2. Las fuerzas de los subordinados, como su disposición a la tarea, sus responsabilidades, sus habilidades, conocimientos y sus expectativas.
3. Las fuerzas de la situación, originadas por las costumbres de la empresa, las políticas, los procedimientos y los objetivos de la organización.

Otro de los factores que afectan el continuo de un gerente es el medio organizacional y el medio social, que son factores externos que varían, y que en ocasiones cambian las situaciones.

C) Enfoque Situacional:

En este enfoque los precursores se basan que la conducta del líder debe ser adaptable.

El estilo de liderazgo tiene que variar de acuerdo a las situaciones que se presenten.

Los modelos anteriores de liderazgo sugieren un estilo normativo. La mayoría de ellos respaldan un estilo de liderazgo, mucho interés tanto por la tarea como en las relaciones humanas. Esos estilos pueden resultar apropiados en algunos entornos, pero no en todos. El comportamiento eficaz de un líder depende de la situación específica o del medio característico a cada uno.

Los líderes eficaces pueden adaptar su estilo de comportamiento a los requerimientos de la situación y de sus seguidores. En virtud de que éstos casos no son constantes, el uso de un estilo apropiado de liderazgo se convierte en un reto para los administradores.

" Mientras los administradores adapten su estilo de liderazgo para afrontar la situación particular de que se trate y las necesidades de sus seguidores, tenderán a ser más eficaces en su búsqueda de alcanzar metas personales y de organización."¹⁶

Paul Hersey y Kenneth Blanchard establecieron la Teoría de Liderazgo Situacional, en donde enfatizan que el comportamiento del líder depende de la relación con los subordinados.

El liderazgo situacional se basa en la interrelación entre la forma de guiar del líder, la forma de apoyar y la madurez de los subordinados.

¹⁶Apud. Hersey, Paul, Blanchard, Ken., Estilo eficaz de dirigir. Pág. 147

La forma de guiar del líder la podemos comparar con el comportamiento que tiene hacia la tarea, el grado de dirección que ejerce un líder cuando indica lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, es decir, el grado en que el líder se comunica de forma bilateral con las personas, proporcionando ayuda y estímulos psicológicos. Y por último la madurez de los subordinados se define como la habilidad y disposición de los subordinados para aceptar responsabilidades de dirigir su propio comportamiento.

De acuerdo a este enfoque no existe la mejor forma de influir sobre las personas. El estilo de liderazgo que debe utilizar un dirigente con sus colaboradores o grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir.

Los elementos básicos de esta teoría los podemos definir en dos fórmulas:

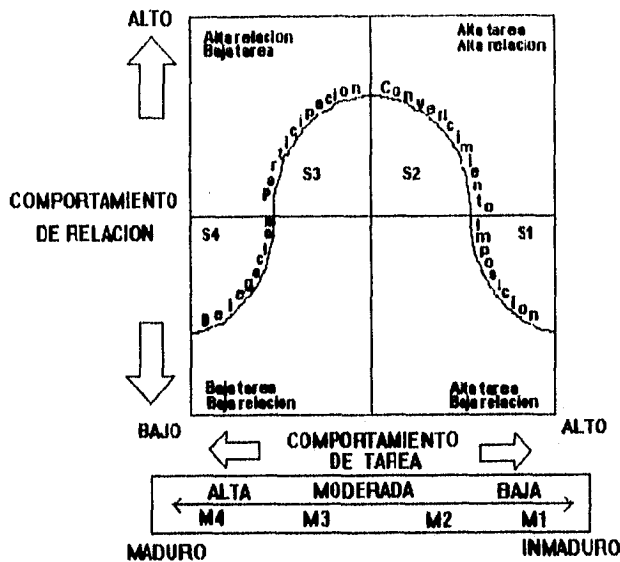
Efectividad del Líder = f(Ejercicio de Autoridad, Situación, Madurez de los seguidores)

La efectividad del comportamiento del líder va en función al ejercicio de la autoridad, de la situación que se presente y de la madurez de los seguidores.

Madurez de los seguidores = f(Responsabilidad, Dominio de la tarea, Motivación, Nivel de desempeño)

La madurez de los seguidores estará en función de la responsabilidad asignada, del dominio de la tarea, de la motivación lograda y del nivel de desempeño realizado.

Los estudios realizados por Hersey y Blanchard dan resultado a cuatro estilos de comportamiento esquematizados de la siguiente forma: (Figura 2.4)



El esquema pretende representar la relación que existe entre la madurez de los subordinados y el estilo de liderazgo, determinados por la curva en forma de campana que recibe el nombre de "Curva Prescriptiva" ya que, demuestra el cambio que debe hacer el líder en su comportamiento de acuerdo a los avances de los subordinados entre la inmadurez y la madurez.

Cada uno de los estilos de liderazgo marcados en el esquema se ven determinados por una especie de balanza, de un lado la tarea y del otro lado la relación, marcando en cada cuadrante el peso de la tarea y de la relación.

La madurez de los subordinados está dada en grados, identificados por 4 niveles: M1 = Bajo, M2 = Bajo-Moderado, M3 = Moderado-Alto y M4 = Alto.

El enfoque situacional es la teoría con más aceptación en estos momentos, ya que determina un estilo para cada una de las situaciones que se puedan presentar. Para que este enfoque funcione debe existir un conocimiento por parte de los dirigentes de los estilos y una flexibilidad para dar frente a los cambios que se presenten.

Lo más importante dentro de la función de dirigir es considerar que se está trabajando con personas, y que el rumbo de las tareas será efectivo mientras exista un dirigente que sepa comunicar, motivar e influir en las personas.

2.5 Control.

La tarea de una empresa debe ir encaminada hacia el cumplimiento de los objetivos, aunque existan obstáculos y desviaciones que lo impidan.

La función de control es el evaluar y medir la ejecución de las tareas con el fin de detectar y prever desviaciones, estableciendo medidas correctivas y llegar a cumplir el objetivo.

El control es un proceso que permite ver la evolución de los pasos del Proceso Administrativo dentro de un periodo determinado y permite enderezar el camino hacia los objetivos finales de la empresa.

Dentro del control de las tareas, existen dos tipos de control - Directo y Preventivo -. El control directo es el que se aplica después de haber ocurrido las desviaciones; y el preventivo es el que los administradores aplican antes de realizada la actividad, previendo de antemano las desviaciones que puedan ocurrir.

Una de las herramientas más eficaces para evitar las desviaciones dentro de las tareas es el control preventivo, cuyo principio se basa en la suposición de que la mayor parte de las desviaciones se pueden resolver vía los principios básicos de la Administración. Harold Koontz y Heinz Weihrich exponen el principio del control preventivo de la siguiente forma: " Cuando más alta sea la calidad de los administradores y de sus subordinados, menor será la necesidad de controles directos."¹⁷

Controlar la calidad de los administradores y de los subordinados permite minimizar las desviaciones ya que: Primero, la responsabilidad de cada uno de los

¹⁷Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. Administración. Pág. 674

administradores podrá ser más amplia permitiendo que la evaluación de los procesos o tareas se haga con la suficiente certeza para descubrir deficiencias y poder acelerar la acción correctiva. Segundo, al tener subordinados capacitados estimula el autocontrol, disminuyendo la carga administrativa que ocasionan los controles directos.

2.5.1 Proceso de control.

A) Establecimiento de Estándares:

Un estándar lo podemos definir como la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Peter Drucker en el libro " La Gerencia " ¹⁸ nos explica cuales deben de ser las características de los estándares:

1. Los estándares no pueden ser objetivos ni neutrales. Los estándares son sinónimo de medición e información. Se relacionan con los medios, y los objetivos se relacionan con el fin. Los estándares se basan en hechos y los objetivos son expectativas. Si consideramos un estándar como objetivo cambiaría el hecho y la forma de medir del observador.

¹⁸Drucker, Peter F. La Gerencia. Pág. 337

2. Los estándares necesitan centrarse en los resultados. Los estándares tiene como finalidad el ayudar a la dirección a localizar y corregir las desviaciones, llevando una completa relación con la planeación, que son los resultados que quiere tener la empresa.
3. Se necesitan estándares para hechos mensurables y para los que no son mensurables. Dentro de las empresa lo más fácil de medir son los hechos mensurables y muchas veces se olvidan de los hechos no mensurables. Estos hechos también intervienen de forma directa en el desenvolvimiento de las tareas hacia los objetivos. Por ejemplo, la capacidad de un dirigente de delegar, de instruir, cuenta mucho dentro de la actuación de los subordinados y se va a ver reflejada en el cumplimiento de la tarea.

Además de éstas características, los estándares deben cubrir con una serie de especificaciones, que permitirán a la empresa controlar de forma eficiente y eficaz las tareas.

1. Los estándares deben ser económicos. Cuanto menor sea el esfuerzo necesarios para establecer los estándares, mejor será el diseño de estos. Cuanto menor sea el número de estándares necesarios, más efectivos serán. La incorporación de más estándares no mejora el control, sino muchas veces llega a crear confusión.

2. Los estándares deben ser significativos. Los estándares siempre deben relacionarse con los objetivos fundamentales y con las prioridades que ellos determinan, con actividades fundamentales y con áreas de conciencia. Los estándares deben basarse en la definición de la empresa de lo que es su actividad, lo que será y lo que debe ser.

3. Los estándares deben ser apropiados para los fenómenos medidos. Los estándares ejercen influencia, por ello, es importante que no sólo seleccionemos los adecuados, sino que también determinemos los estándares que aporten una visión exacta y se conviertan en la base de la acción efectiva, buscando que la medición se la más apropiada. Dichos estándares deben exponer los hechos medidos de una forma estructuralmente válida.

4. Los estándares deben ser oportunos. La relación que existe entre el tiempo y la realización de las mediciones es de suma importancia para obtener buenos resultados para el control. Si un administrador constantemente está aplicando estándares en una actividad común, puede distorsionar la información, por ello, junto con el establecimiento de estándares, se deben determinar los lapsos de tiempo a medir.

5. Los estándares deben ser sencillos. Cuando un estándar es complicado, el administrador o el mismo operador tendrán que invertir tiempo en entenderlo, pero

la acción su marcha, y no controlará nada. Los estándares deben ser lo más claros posibles para que el operador y el administrador puedan aplicarlo cuantas veces sea necesario, sin perder tiempo en la búsqueda de razones de porqué.

6. Los estándares conllevan a una acción. Al aplicar un estándar cuyo resultado no es el esperado, el administrador debe corregir aquellos fenómenos que no permiten que se lleve a cabo la tarea correcta. Un control sin acción no tiene validez.

El establecimiento de estándares es un proceso delicado, en donde los dirigentes deben de poner mucho énfasis, los estándares mal diseñados pueden crear una gran confusión dentro de todos los miembros de la empresa, provocando aún más conflictos en las tareas.

B) Medición de Resultados:

Es la comparación de los resultados obtenidos al aplicar los estándares con los resultados planeados. Esta medición permitirá detectar las desviaciones ocurridas e informar de ellas para que se busquen soluciones prontas y efectivas.

La medición de los resultados debe proporcionar información concreta, confiable y válida que permita que se desarrolle de forma adecuada la toma de decisiones.

C) Corrección de las desviaciones

Al determinar cuales son las desviaciones que impidieron que los resultados fueran iguales a los planeados, se debe dar el proceso de corrección tomando como base los estándares.

El proceso de corrección es un proceso continuo en donde los gerentes deben estar pendientes, el tiempo en que se aplique las correcciones es un factor importante para la continuidad de las tareas, considerando que el proceso empieza, termina y vuelve a empezar.

2.5.2 Técnicas de Control.

A través de los tiempos las técnicas de control han ido modificándose buscando una mejor medición de los procesos y tareas de la empresa. Estas modificaciones han sido variaciones de las primeras técnicas, por lo que todavía éstas mantienen una gran importancia sobre el proceso de control.

Las técnicas más utilizadas en la actualidad son:

1. Presupuestación: Es la formulación de planes para un periodo establecido en el futuro expresado en términos numéricos, ya sea de forma monetaria como son los

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

presupuestos de ingresos y gastos, y los presupuestos de capital; o de forma no monetaria como son los presupuestos de materiales, tiempos y mano de obra. Al exponer los planes en términos de números y desglosarlos por partes que corresponden a las de una organización obliga al administrador a mantener un cierto orden, lo que permite que se lleve la medición de lo invertido, de lo gastado, el tiempo que ha transcurrido, las personas que intervienen, etc.

2. **Dispositivos tradicionales no presupuestarios:** Existen muchos dispositivos de control tradicionales independientes a los presupuestos, aunque algunos pueden estar relacionados con los mismos y ser utilizados junto con ellos. Entre los más importantes se encuentran: La información estadística, informes especiales, auditoría operacional o auditoría interna, y la observación personal.

3. **Análisis de la red de tiempos-eventos:** Existen tres formas de analizar los tiempos-eventos dentro de una empresa: Gráfica de Gantt, en donde reflejan los tiempos de cada evento consecutivamente por medio de una gráfica de barras horizontales. Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT); es un sistema de análisis de la red de tiempos y eventos en la se que identifican las diversas etapas de un programa o proyecto, adjudicándosele un tiempo a cada una de ellas y mostrando las relaciones de cada una de ellas con las demás.

4. Presupuestación por programa. es básicamente un método sistemático para asignar los recursos de una empresa de la manera más eficaz para cumplir sus metas, permitiendo realizar las mediciones por periodos indefinidos a diferencia de los presupuestos que se deben establecer en periodos fiscal-contables.

La función de control no se puede llevar a cabo sin dos elementos fundamentales: La información y la retroalimentación.

La información es el conjunto de datos que permiten a un administrador tomar las decisiones y actuar de forma que se puedan corregir las desviaciones eficazmente. Dentro de cada empresa los administradores deben establecer un sistema de información que le permita recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa en forma oportuna, eficaz y eficiente.

A la vez que debe existir un sistema de información, también debe existir un sistema de retroalimentación, en donde las personas que estén inmersas dentro del proceso o la tarea, conozcan y aporten soluciones a las diversas desviaciones que puedan presentarse, así como las experiencias anteriores pueden ser útiles para la solución de los conflictos.

III. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

A través de los años la teoría administrativa ha evolucionado a pasos agigantados, en donde los países desarrollados, han innovado en los diferentes ámbitos de la administración, y los países subdesarrollados se encuentran en la búsqueda de la mejor opción para administrar.

3.1 Marco Conceptual de la administración por objetivos.

3.1.1 Evolución de la administración por objetivos.

A Peter F. Drucker se le considera como el fundador de la APO en el año de 1954, en donde manifiesta la importancia de que un gerente por sí mismo establezca los objetivos para su departamento o área, enfocándolo a la contribución que debe dar a la empresa de la que forma parte, y participe en el establecimiento de los objetivos generales de la misma, definiendo y estableciendo plenamente los resultados buscados, lo que le permitirá medir su desempeño y el de sus subordinados.

Esta teoría fungió como base para otros estudiosos de la administración, tal como C. Schleh, quien modificó la versión original, llamándola administración por resultados, basándose en la creencia de que el mejor desempeño organizacional está directamente

relacionado con el grado en que los objetivos sean expresados en términos de resultados finales medibles.

Establece que el objetivo de la APO es el integrar el trabajo de la persona, respecto de los objetivos globales de la empresa, a sus propios intereses y deseos personales, por lo que el gerente debe consultar y obtener la participación de sus subordinados, antes de establecer los resultados esperados.

Douglas Mc. Gregor, en su teoría llamada administración por integración y autocontrol, contribuye de forma positiva a la teoría de Peter Drucker, en donde además de tomar en cuenta al gerente considera también al subordinado.

Su concepto de administración por Integración y Autocontrol está basado en el supuesto de que las personas ejercerán autodirección y autocontrol en el logro de los objetivos organizacionales, en función al compromiso que exista con ellas.

El compromiso del subordinado con los objetivos organizacionales depende de la integración, implicando la creación de condiciones tales que los subordinados puedan alcanzar sus propios objetivos.

Su objetivo principal es favorecer la integración adecuada de los propósitos de la empresa y los objetivos personales mediante la participación activa y responsable del subordinado en el proceso.

El proceso de la administración por objetivos de Drucker y el proceso de la administración por integración y autocontrol son bastante similares, excepto que los objetivos son establecidos por el subordinado y el gerente, y no sólo por el gerente.

La aplicación de la administración por objetivos en las organizaciones ha evolucionado a través de tres fases:

1. Durante las primeras puestas en marcha de la APO se concentraban los esfuerzos en medir el desempeño de los gerentes, estableciendo criterios, objetivos y estándares de valuación, lo que ocasionó que el departamento de personal incrementara su importancia dentro de la operación de la empresa.
2. Se introduce la APO en el proceso de planeación y control, dando como resultado cuatro aspectos en la evolución de la administración:
 - Apoyo e interés de la alta gerencia.
 - La administración de línea se toma como el centro de atención.
 - La administración por objetivos se empieza a regir por periodos determinados de tiempo.

- Se inicia un proceso de capacitación y desarrollo de los subordinados.

3. La APO empieza a formar parte de todas las funciones de la empresa, establecimiento de objetivos globales, planes estratégicos, solución de problemas, valuación del desempeño, desarrollo y capacitación. Por lo que se inicia un trabajo en equipo dentro de la empresa.

Desde los años cincuenta que Peter Drucker introdujo la administración por objetivos se ha utilizado con distintos grados de éxito y de fracaso en la industria, servicios y dependencias gubernamentales, debido a una mezcla de logros y fallas, el método de definir los objetivos aún se sigue estudiando.

Actualmente se ha generado la opinión de que la comunicación abierta y la participación de todos los miembros de la empresa en la definición y consecución de los objetivos son factores que determinan el éxito del método. La administración por objetivos es un proceso humano que requiere de forma directa y forzosa de estos dos factores.

3.1.2 Concepto de administración por objetivos.

Al igual que ha evolucionado el objeto de la administración por objetivos también ha cambiado el concepto de la misma.

Actualmente la administración por objetivos se debe considerar como una filosofía de negocio, en donde se considera a cada persona como miembro de la empresa y cuyas necesidades tienen que satisfacerse al igual que los objetivos de la organización.

La administración por objetivos no es un conjunto de reglas, políticas y procedimientos dentro de un proceso frío y fijo, ante todo, debe ser una forma de pensar de los miembros hacia los resultados, que permita plantear de forma conjunta el futuro y evitar las reacciones espontáneas y la improvisación del quehacer.

Anthony P. Raia dice que la administración por objetivos es "una filosofía pro-activa y no re-activa"¹⁹

George Odiorne, considera a la administración por objetivos como un sistema, entendiendo como sistema a la forma de pensar acerca de la tarea de administrar, y la enmarca en cuatro puntos:

¹⁹ Raia, Anthony P., Administración por Objetivos. Pág. 22

- La administración por objetivos es un sistema destinado a hacer funcionar la estructura por medio de la dedicación y entrega de sus integrantes.

- Permite un crecimiento y desarrollo ordenado de la organización en base al conocimiento que tiene cada miembro de lo que se espera de él y la medición de lo que se realiza.

- La administración por objetivos es un sistema sencillo que se puede utilizar con empleados profesionales y administrativos hasta los supervisores de línea, sin tener que cambiar de forma completa y perder el objetivo principal.

- Ayuda a corregir errores en el control administrativo en base a los puntos siguientes:
 - ⇒ Proporciona un medio para medir la aportación verdadera de los miembros de la organización.
 - ⇒ Requiere del esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo estimulando la iniciativa de los miembros.
 - ⇒ Permite establecer las áreas de responsabilidad de cada uno de los miembros.
 - ⇒ Es un proceso dirigido hacia los resultados, tanto de la empresa como de cada uno de los miembros.

- ⇒ Permite que cada individuo de la organización realice sus trabajos sin perder de vista su personalidad.
- ⇒ Cada uno de sus miembros aplica sus estándares de control para sí mismo, -autocontrol-.
- ⇒ Ayuda al desarrollo personal, facilitando su evolución y crecimiento dentro de la organización.

Al enmarcar estos puntos, George Odiorne define a la administración por objetivos como " el proceso mediante el cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente , identifican sus metas comunes, definen las áreas 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 evaluar la contribución de cada uno de los miembros ".²⁰

3.1.3 Importancia de la administración por objetivos.

Durante el desarrollo del primer capítulo de este estudio hablábamos de los fines de la empresa, dentro de los cuales se encuentra el desarrollo de los miembros de la misma. En la administración por objetivos es primordial la participación de los miembros, permitiendo que el desarrollo del mismo sea constante, satisfaciendo así las

²⁰ Odiorne, George. Administración por Objetivos. Pág. 68

necesidades e intereses no sólo económicos sino también de autoestima y autorrealización.

El Dr. Carlos Llano dentro de su libro " El análisis de la acción directiva" nos dice que "la administración por objetivos no es un sistema de la dirección de la empresa, enumerable junto con otros sistemas o métodos, sino que es la única forma de dirección que respeta y sigue la naturaleza del hombre"²¹

Otro de los aspectos importantes, es que la administración por objetivos está enfocada a los resultados, encaminados a satisfacer tanto las necesidades e intereses de la organización, como las necesidades e intereses de cada uno de sus miembros.

La administración por objetivos ha sido diseñada para darle más importancia a lo que producimos, que a lo que hacemos, más aún, ayuda a definir quien deberá producirlo.

También ayuda a delinear el trabajo de cada miembro, proporcionado una base sólida, evitando que se refugie en el paternalismo y desarrolle un cierto sentido de compromiso, en función al grado de participación en las decisiones que afectan su trabajo.

Es una filosofía que encamina los esfuerzos de cada uno de los miembros hacia un mismo fin, envolviendo todos los recursos en un todo.

²¹ Llano Cifuentes, Análisis de la Acción Directiva. Pág. 67

3.1.4 Diferencia entre la administración enfocada a la tarea y la administración por objetivos.

La administración por objetivos no es un sistema más de administración. Aquella empresa que administre por objetivos, deja en forma gradual de administrar hacia la tarea; ya que:

- La administración enfocada a la tarea enfatiza la descripción del cómo deben hacerse las cosas, en tanto que la administración por objetivos busca primordialmente qué es lo que debe de lograrse. La primera exige una acción correcta que vaya de acuerdo al procedimiento fijado y la segunda, requiere una acción eficaz sin importar el cómo.
- La acción de control es mucho más sencilla en la administración enfocada a la tarea, en razón de que se tienen lineamientos y procedimientos fijos, y cualquier desviación es imputable a la persona y no al procedimiento. Por el contrario en la administración por objetivos es difícil a consecuencia de que el camino para llegar a un objetivo es abierto; de ahí que el control depende directamente de la persona, -Autocontrol-.
- En la administración enfocada a la tarea no importa si el individuo quiere o no seguir el sistema, si le satisface o no seguirlo, lo que importa es lo que

hace. La administración por objetivos, al ser difícil de controlar, exige que el individuo o el grupo quieran lograr el objetivo: Lo que importa es lo que quiere.

- Al poner énfasis la administración enfocada a la tarea en el qué se convierte en una administración impersonal, -no importa quien lo haga, pero que lo haga-, en cambio la administración por objetivos al dar libertad es una administración personal, promoviendo la integración del grupo.

En resumen, la diferencia principal entre ambas administraciones, es que la administración por objetivos caracteriza a la persona interesada en los resultados, considera la contribución a los objetivos de la organización más importante que el trabajo mismo.

3.2 Proceso de la administración por objetivos.

El proceso de administración por objetivos es una variación sencilla del Proceso Administrativo, por lo que no cambia las funciones del administrador, únicamente se complementa con ciertas ideas sobre el enfoque hacia los objetivos.

La administración por objetivos conlleva un proceso lógico y de sentido común, basado en técnicas y principios de participación e interrelación de los miembros de la empresa enfocados hacia los resultados de las acciones

Dicho proceso esta conformado por cuatro subprocesos y estos en etapas, como lo expresamos en el siguiente cuadro:

I. Establecimiento de objetivos:
a) Objetivos Organizacionales
b) Objetivos Departamentales
c) Objetivos Individuales
d) Participación de los Subordinados en el establecimiento de los objetivos.
II. Planeación de la Acción:
d) Formulación de Planes de Acción
III. Autocontrol:
e) Implantación de medidas de control.
IV. Revisión y valoración
f) Revisión periódica
g) Valoración del Desempeño

3.2.1 Establecimiento de objetivos.

Se define como la determinación de los objetivos a lograr, tanto de la organización en su totalidad, como de sus unidades y de los miembros que la componen.

Para el establecimiento adecuado de objetivos dentro de la administración por objetivos, deben estar perfectamente definidos los siguientes puntos:

- Propósito o Misión de la Empresa. Es una declaración derivada de los ideales personales del dueño y de otros miembros importantes de la organización, bajo la cual son realizables de cierta forma los propósitos humanos de todos sus miembros

Esta declaración debe determinar con precisión las necesidades de los clientes y de la sociedad en general que espera servir; y estas necesidades, a su vez, darán lugar a las propias necesidades de la compañía, constituyendo un factor decisivo en la creación de un clima en que sus empleados puedan satisfacer sus necesidades personales, al mismo tiempo y mediante el trabajo con que se cumplen las necesidades de la compañía.

Por lo anterior, el propósito de la empresa y los propósitos de cada uno de sus miembros deben ser compatibles, debiendo ambas partes responder a las preguntas ¿Cuál debe ser el fin último de todas sus actividades? y ¿Por qué se buscan determinados objetivos?

- Areas de resultados clave: El determinar las áreas de las cuales depende la supervivencia de la empresa, ayudará a fijar las prioridades respecto a dónde los directivos deberán concentrar su tiempo, energía y talento.

Peter Drucker²² enumera ocho áreas, en las que los directivos deben tomar en cuenta al fijar los objetivos:

- Comercialización,
- Innovación,
- Organización humana,
- Recursos financieros,
- Recursos físicos,
- Productividad,
- Responsabilidad social,
- Requerimientos gananciales

El fijar los objetivos sobre estas ocho áreas fundamentales permitirá: organizar y explicar la gama total de fenómenos de la empresa en un reducido número de enunciados generales, comprobarlos con experiencias concretas, predecir el comportamiento y apreciar la validez de las decisiones, permitiendo que los gerentes de todos los niveles analicen sus experiencias con el deseo de mejorar su desempeño.

²² Drucker, Peter. La Gerencia, Tareas, responsabilidades y prácticas. Pág. 71

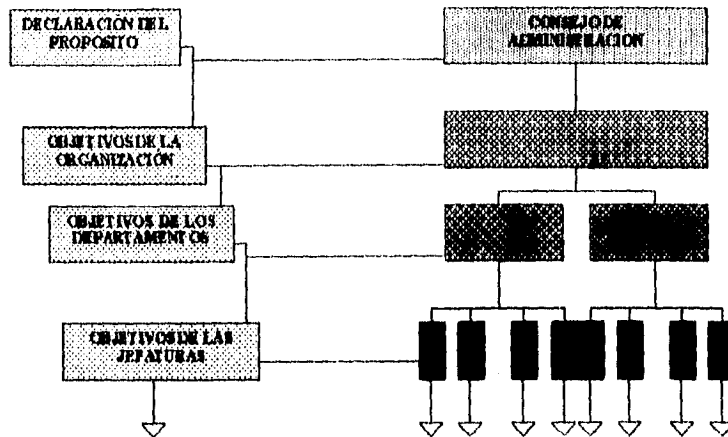
- **Medidas de desempeño:** Son aquellos factores susceptibles de ser medidos, que pueden observarse dentro de cada área de resultados clave, y que son indicativos de un rendimiento eficaz o ineficaz.

En otras palabras, identifican los tipos específicos de resultados a los que van dirigidos los objetivos.

La importancia de estos, es que permiten seleccionar algo que los directores, subordinados o cualquier otro miembro relacionado puedan acordar que se trata de algo por lo que vale luchar y que se debe de vigilar.

Las medidas de desempeño identifican lo que ha de medirse y hasta que grado o en que dirección, permitiendo aumentar las posibilidades de que los recursos se dirijan hacia el lugar donde produzcan mejores resultados.

La administración por objetivos es un proceso que requiere el compromiso y participación de la alta gerencia, sin ella, dicho proceso quedará inconcluso. La responsabilidad principal de la alta gerencia es la planeación organizacional, posteriormente la planeación tiene un efecto de cascada a lo largo de la jerarquía organizacional, como la expresa la gráfica siguiente:



Debemos tener muy claro que al determinar el efecto cascada no se debe perder de vista lo primero, -propósito o misión de la empresa-.

Peter Drucker sobre esto menciona "Los objetivos del trabajo de cada administrador deben ser definidos por la contribución que él tiene que hacer para el éxito de la unidad superior de la cual forma parte".²³

3.2.1.1 Objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales deben señalar el desempeño, las actividades y los resultados que la organización tiene que alcanzar como un todo, en un período determinado de tiempo. Estos dan un significado a la pregunta ¿hacia dónde vamos y

²³ Drucker, Peter F. La Gerencia. Pág. 174

porqué ? y, son vitales para el planteamiento a largo plazo y para el desarrollo social. Son suficientemente amplios para incluir todas las áreas de resultados clave de la empresa.

Fijan los parámetros para los objetivos departamentales y sugieren la dirección que debe seguir el planteamiento con el fin de lograr los objetivos a largo plazo.

Todos los objetivos deben estar descritos de forma que sean mensurables y claros, con el propósito de que todos los miembros de la organización los entiendan y puedan conocer si se cumple o no, debiendo estar redactado de la siguiente forma:

Verbo de acción o logro, seguido de un único resultado clave, con una fecha determinada y a un costo determinados.

Por ejemplo: Reducir los costos generales del 80 % al 60 % para el 31 de diciembre, a un costo que no exceda las 100 horas de trabajo.

Durante el proceso de la fijación de objetivos organizacionales debe insistirse en la solución de problemas, o en la introducción de nuevas ideas para la obtención de mejores resultados.

3.2.1.2 Objetivos departamentales.

Los objetivos departamentales son las guías o planes que tiene una unidad hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La determinación de los objetivos departamentales dependerá del grado de contribución que tengan con cada una de las áreas de resultados clave expresadas en los objetivos organizacionales, facilitando así, el que los esfuerzos se encaminen de forma directa hacia el cumplimiento de los objetivos y de la misión.

Los objetivos departamentales ayudan a desglosar los objetivos organizacionales en guías pequeñas y específicas con el fin de delimitar responsabilidades entre cada una de las unidades de la organización y a su vez, en cada uno de los miembros de estas.

Los objetivos departamentales deben establecerse con el jefe del departamento y sus subordinados, de forma que todos den su punto de vista, y se enriquezcan, dando como resultado que todas las acciones que se realicen vayan hacia un mismo lugar y exista un compromiso de todos y cada uno de los miembros.

Una de las dificultades que se presentan en la administración por objetivos no reside en señalar objetivos realistas, alcanzables y, al mismo tiempo ambiciosos, sino, sobre todo, conseguir que quien deba alcanzarlos se identifique con ellos.

3.2.1.3 Objetivos individuales.

Una vez que los objetivos han sido determinados y asumidos por las unidades e individuos de la organización, se convierten en la base para las actividades y el desempeño requerido para lograrlo.

Los objetivos individuales son aquellos objetivos que formula cada miembro de la organización, en relación al desempeño de sus propias tareas y a su desarrollo dentro de la empresa.

De acuerdo a lo anterior podríamos dividir los objetivos individuales en: objetivos de desempeño y objetivos de desarrollo.

Los objetivos de desempeño van estrictamente ligados a la asignación de tareas, lo cual a su vez, esta relacionada con las áreas de resultados clave. Dichos objetivos, la mayoría de las veces, guían al individuo en sus actividades cotidianas, ayudando a establecer estándares, con los cuales encaminarlas hacia el logro de los objetivos departamentales. Desafortunadamente, los miembros de la empresa formulan estos objetivos a razón de lo anterior, deben también formular objetivos sobre aquellas actividades especiales y principalmente sobre actividades nuevas que pueden llegar a perfeccionar su trabajo.

Para la administración por objetivos es de suma importancia que el individuo formule sus propios objetivos de forma realista y mensurable al igual que los objetivos departamentales y organizacionales, con el fin de que pueda medir su contribución al logro de estos. Es recomendable que al formular los objetivos el individuo los comente con el jefe inmediato superior para su aprobación y seguimiento, para que este último sepa como guiar y aprovechar la contribución y el esfuerzo del primero.

Los objetivos de desarrollo van encaminados hacia el "llegar a ser". Los objetivos de desarrollo permitirán realizar un plan sobre lo que el miembro de la organización quiere ser dentro de la misma. Estos abarcan el autodesarrollo del individuo, permitiéndole buscar las diferentes alternativas que puede utilizar para mejorar. La capacitación, el conocer otras herramientas, el crecer como persona, son algunas de las áreas de resultado clave que pueden tomar en cuenta cada uno de los miembros de la organización.

3.2.1.4 Participación de los subordinados en el establecimiento de los objetivos.

La participación de los subordinados en el establecimiento de los objetivos ha sido durante varios años un tema de controversia. Algunos teóricos de la administración que han investigado los fenómenos de la participación han obtenido resultados muy variados. Como por ejemplo, en un estudio realizado por Likert y Willets por el año de

1940 en una agencia de seguros, resultó que los agentes eran menos productivos cuando se les dejaba solos que establecieran sus objetivos. Otro estudio realizado por Vroom, arrojó que el grado de participación de los subordinados debe ir en relación con las características de la personalidad de los mismos.

Al implantar un sistema de administración por objetivos no podemos dejar atrás la participación de los subordinados en la determinación de los objetivos, quizá el grado de ésta variará de acuerdo a las circunstancias de cada una de las empresas. El Dr. Carlos Llano expresa que "la administración por objetivos es un engaño, si no se toma en serio la participación".²⁴

Mucho del grado de éxito de los objetivos fijados por una organización depende de que los subordinados adopten dichos objetivos como suyos. Cuando un gerente establece los objetivos de manera rígida, los subordinados tienen que acoplarse a ellos de forma obligatoria y quizá la forma en que encaminen sus acciones a los objetivos sean erróneas, o no sean las mejores, sintiendo que su actividad no tiene la importancia que debiera tener.

Para establecer el grado de participación de los subordinados, debemos tomar en cuenta los niveles jerárquicos, conocimientos y antigüedad del miembro, así como la evaluación del desempeño del miembro durante el período pasado, con la finalidad de permitirnos tener herramientas para calificar sus aportaciones.

²⁴ Llano Cifuentes, Carlos. Análisis de la Acción Directiva. Pág. 194.

La intervención masiva de los subordinados puede dificultar la definición de los objetivos; la lluvia de ideas y comentarios puede diversificarse, perdiendo de vista el foco principal. A razón de lo anterior, el gerente debe cuidar la organización de las reuniones para la definición de objetivos.

3.2.2 Planeación de la Acción.

3.2.2.1 Formulación del plan de acción.

El plan de acción es una descripción de lo que hay que hacer, cómo, cuándo, dónde, quién y cuánto se requiere para alcanzar un objetivo. Para la compañía, este plan define el programa deseado; para el individuo, delimita las responsabilidades específicas y las obligaciones que acarrea.

La acción proyectada debe involucrar a todos los niveles jerárquicos que intervengan en las áreas de resultados clave, con el fin de que el plan de acción sea lo más amplio posible, abarcando los programas y estrategias necesarias para cumplir los objetivos deseados.

El formular un plan de acción ofrece la oportunidad de probar la viabilidad de alcanzar el objetivo; ayuda a identificar las áreas problema y las consecuencias no previstas;

facilita la búsqueda de formas mejores y más eficaces para lograr los objetivos, proporciona una base firme para la estimación de costos, programas, naturaleza y alcance de los recursos que se requieren; contribuye a identificar la naturaleza de las relaciones laborales, los apoyos requeridos por los miembros de la organización; y auxilia a la detección de las contingencias sobre las que está basada la consecución exitosa de un objetivo.

La mayoría de las acciones establecidas se convierten en objetivos para las personas que las realizan, formando así, un entrelazamiento articulado a través de toda la organización, se convierten por así decirlo, en guías o directrices que aseguran la consecución de los objetivos, así como los medios para involucrar realmente a otras personas en su planificación y su ejecución.

La formulación de un plan de acción efectivo depende principalmente de los siguientes requisitos:

1. El primer requisito es saber a dónde se quiere llegar. Es decir, se debe saber qué es lo que se debe lograr y en qué fecha. La determinación efectiva de los objetivos se cubre con este requisito. Proporciona la dirección global y el fin hacia el cual necesariamente están enfocadas todas las actividades planeadas.

2. El definir el cómo se logrará lo anterior, es el segundo requisito. Cuando ya se tiene a dónde se quiere llegar, los directores y gerentes deben determinar las actividades necesarias para lograr dichos objetivos. Se establece una relación medio-fin.
3. Una vez definidas las actividades que se realizarán, se deben determinar la secuencia que deberá existir en el desarrollo de las mismas, la cual proporciona una base para establecer puntos de referencia y coordinación e integración de cada actividad.
4. Se deben aclarar las relaciones laborales entre los gerentes y los departamentos dentro de la organización, y se debe establecer la responsabilidad básica de cada uno de estos para la ejecución de cada actividad principal.
5. Fijar los tiempos de realización de cada una de las actividades, con el objeto de que la secuencia que se determinó en el requisito 3, se desarrolle de forma adecuada sin ningún contratiempo. Cada actividad requiere de una serie de subactividades que también deben ser previstas por cada uno de los responsables
6. Como último requisito está el identificar adecuadamente los recursos necesarios para cumplir con cada una de las actividades establecidas, tales como: instalaciones, materiales, equipos, dinero, recursos humanos.

Los planes de acción ya determinados son la pauta para empezar a realizar los trabajos correspondientes a las actividades requeridas en los mismos. Al tener cada uno de los miembros establecida su función en los objetivos, es momento para ejecutar todo lo planeado.

Toda ejecución debe ser ordenada y sistemática, llevando consigo el control correspondiente a cada una de las tareas a realizar.

3.2.3 Autocontrol.

Dentro de la organización existen diferentes tipos de control, cuya finalidad es el hacer bien las cosas, corregir los errores y llegar al cumplimiento de los objetivos en el periodo establecido.

En la administración por objetivos pueden existir cuantos controles se quiera pero el más importante es el Autocontrol. El autocontrol es el seguimiento que realiza cada miembro de la organización sobre su propio trabajo, de acuerdo a los objetivos que él mismo estableció.

El autocontrol es una herramienta que durante muchos años se consideró inaplicable por como se considera a los trabajadores. Douglas Mc. Gregor al establecer la Teoría X, en donde se presuponia que los trabajadores eran personas indolentes, que no

querían trabajar, que se requería de castigos para que se hiciera el trabajo, fijó un estilo de control rígido, dentro del cual los gerentes tenían que estar atrás de los trabajadores. Posteriormente con la Teoría Y, los tipos de control se fueron suavizando conforme los subordinados participaban con iniciativa y motivación en el trabajo. Actualmente cada vez más se disminuye el control sobre los subordinados permitiendo que se desenvuelvan al interior de su tarea, de forma que ellos mismos se controlen.

Todos los elementos que conforman la administración por objetivos favorecen al subordinado para que se controle a sí mismo, -Participación en la determinación de objetivos y el establecimiento de objetivos individuales-, dando como resultado un mayor grado de involucramiento del subordinado en su tarea, permitiendo la localización rápida de errores y anomalías, dando la oportunidad de que él mismo corrija en el momento oportuno evitando hacer más grande el problema; otra de las finalidades del autocontrol es el permitir que el gerente desarrolle su tarea sin tener que preocuparse de las demás.

3.2.3.1 Implantación de medidas de control.

Durante todo el proceso de la administración por objetivos, los subordinados han formado parte más directa en el proceso de planeación de la organización, estableciendo objetivos conjuntamente con los directivos y han determinado sus

objetivos individuales en relación a los anteriores; la expresión de dichos objetivos son las medidas que tomará en cuenta el subordinado para analizar su trayectoria de la tarea al finalizarla.

Dentro de esta trayectoria es muy difícil determinar si el camino es correcto o incorrecto por lo que se deben establecer medidas intermedias, que le permitan localizar las anomalías o desviaciones de cada acción.

Las medidas intermedias deben ser una función de los resultados finales, deben determinarse conjuntamente entre el superior y el subordinado, con el fin de que el superior también conozca los avances alcanzados.

El establecer medidas intermedias a tiempo permite que dichas medidas tengan una función preventiva, es decir, que permitan encontrar alguna desviación antes de que se convierta en un problema que afecte a las demás acciones y perjudique el cumplimiento de los objetivos finales.

Las medidas pueden ir en relación a ingresos, costos, tiempos, secuencia de acciones, calidad; dependerá de la actividad que se realice y del área de resultado clave que se trate, pero es indispensable que haya un seguimiento clave bien fundamentado sobre cada una de las actividades que se trate.

3.2.4 Revisión y valuación.

Las organizaciones son evaluadas en varias formas por personas diferentes: los clientes las evalúan sobre la base de la calidad relativa de sus productos o servicios; los accionistas las evalúan en términos de ganancia por acción y del precio del mercado de sus acciones; los empleados las evalúan de acuerdo con la cantidad de satisfacción extrínseca e intrínseca que se deriva del ambiente laboral. En la mayoría de los casos, los criterios empleados por la gerencia para evaluar el desempeño de la organización y grupos son claros y objetivos. Los aspectos financieros como las utilidades, los ingresos, los costos y los presupuestos; la penetración en el mercado, ausentismo y la rotación del personal; son algunas de las medidas que utiliza la gerencia para evaluar el desempeño de su organización.

a) La utilidad como medida de desempeño de la empresa. La utilidad es una medida que recae directamente en la responsabilidad del director de la empresa, es difícil que pueda recaer en los subordinados, en virtud de que controlen y afecten tanto a los ingresos como a los costos. En una empresa pequeña o de tamaño medio, el presidente es el único administrador que tiene responsabilidad por las utilidades. En las empresas grandes, el director general tiene esa responsabilidad. "En cualquier clase de sistema de evaluación, es peligroso enjuiciar a un empleado por su responsabilidad de utilidades si sólo vende o manufactura. La utilidad como

resultado debe ir acompañada del control del ingreso y del costo, para que pueda ser una medida efectiva”.²⁵

La utilidad es la medida más utilizada dentro de la evaluación de la actuación de la empresa, ya que esta engloba todas las actividades de la empresa y enmarca la sobrevivencia y permanencia de la empresa dentro de una sociedad.

- b) El ingreso como medida de desempeño de la empresa. La actuación de muchos de los departamentos de una organización pueden ser evaluados por el ingreso atribuido directamente a su trabajo, estrategias y esfuerzos. Entre ellos se incluyen los departamentos de ventas, mercados, publicidad y promoción. El evaluar a un departamento de esta naturaleza como centro de ingresos representa una forma adicional de evaluación orientada a los resultados.

- c) El costo como medida de desempeño de la empresa: Cuando utilizamos los ingresos como medida de actuación determinamos cuales son nuestros centros de ingresos, dentro de los costos también determinamos cuales son nuestros centros de costos principales como lo es la manufactura. El tomar en cuenta los costos dentro de la evaluación permite analizar los componentes que influyen de forma directa en la utilidad del negocio. Los costos son un punto delicado dentro de la evaluación,

²⁵ Odhorne, George. Administración por Objetivos. Pág. 101

deben estar en función de la responsabilidad de cada uno de los departamentos en la manipulación de los mismos.

d) Presupuesto como medida de desempeño de la empresa. Generalmente al iniciar un ejercicio o programa se les asigna un presupuesto a cada una de las unidades de la empresa -departamentos-. Esto permite evaluar el funcionamiento de cada uno en forma independiente, sin perder de vista que el buen o mal manejo de dichos presupuestos afecta directamente a los resultados finales de la organización.

Para que la administración por objetivos funcione adecuadamente debe tener dentro del funcionamiento de las gerencias, las revisiones periódicas sobre las acciones que han llevando a cabo sus subordinados, además de una valuación continua de todo lo que le rodea.

La diferencia entre la valuación continua y las revisiones periódicas, es que la primera es un elemento progresivo y esencial para cualquier tipo de administración; las segundas representan un elemento más, un facilitador al proceso de análisis y medición de resultados.

3.2.4.1 Revisiones periódicas.

El análisis y la evaluación del desempeño realizados periódicamente, son parte integrante de cualquier sistema de administración por objetivos. El propósito básico de las revisiones periódicas es evaluar el progreso individual y grupal hacia los objetivos establecidos.

La administración por objetivos se concentra en solucionar problemas y en tomar medidas preventivas y correctivas, basándose en la retroalimentación que proporcionan las partes pertinentes, y el cierre del circuito entre el desempeño planeado y los resultados actuales; permitiendo realizar las siguientes funciones:

1. **Eliminar los obstáculos:** Permite al gerente identificar los obstáculos, o causas de un problema antes de la revisión y para entonces ya ha trazado una línea de acción que le habrá de permitir alcanzar los objetivos preestablecidos; simplemente puede necesitar la aprobación de un superior.
2. **Identificar los problemas:** La revisión periódica, proporciona una oportunidad para combinar datos y talentos que ayudan al propio gerente a identificar problemas reales y potenciales; tiene una mejor oportunidad de distinguir entre síntomas y causas cuando intercambia con su jefe su propia información y pericia: dos o más personas piensan mejor que una.

3. Solucionar los problemas: Una vez que se ha identificado el problema, ya sea antes o a través de la revisión, se deben desarrollar y evaluar soluciones alternativas realistas antes de que se determine una línea de acción apropiada.
4. Planear y tomar las medidas correctivas: Establecer las medidas pertinentes en los elementos que provocaron los problemas con el fin de evitar que aparezcan nuevamente.
5. Revisar los objetivos existentes: Al establecer las medidas correctivas sobre las causas y elementos que provocan un problema, se puede encontrar que uno o algunos de los objetivos queden fuera o requieran de un cambio.
6. Establecer objetivos nuevos: En el caso de que sea necesario un cambio de objetivos, es necesario tomar en cuenta la revisión periódica, con la finalidad de analizar el área de resultados claves que se vio afectada, para aplicar un nuevo objetivo o cambio de área.
7. Revisar el desempeño: Las revisiones periódicas dentro de la administración por objetivos proporciona la oportunidad para revisar el desempeño. Tanto el desempeño individual como el de grupo pueden ser valorados y se pueden hacer sugerencias para mejorarlos.

En una empresa al efectuar un programa de revisiones periódicas surgen tres tipos de llevarla a cabo:

- La revisión que llevan a cabo los niveles superiores de la administración en donde se comparte la propiedad y responsabilidad del desempeño global de la organización.
- La revisión que efectúan diferentes equipos de trabajo encabezados por un miembro del nivel superior y diferentes personas de las unidades de trabajo, cuyo análisis es de aspecto global y departamental
- Las revisiones superior-subordinado en donde se cubren aspectos departamentales e individuales sobre las responsabilidades de ambos.

Un aspecto general de las revisiones periódicas es que permite que se desarrolle una dinámica grupal, en donde la comunicación vertical y horizontal se desarrolla en forma adecuada, siendo un factor motivacional para cada uno de los miembros de la organización.

3.2.4.2 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño individual es uno de los puntos clave de la administración por objetivos, es el resultado de la participación del subordinado en la determinación de los objetivos y de la fijación de objetivos individuales.

La evaluación individual implica una valuación del desempeño actual y una valoración del potencial futuro, basándose en las realizaciones en términos objetivos específicos y

también su desempeño en otras áreas. Por otra parte, la valuación del potencial futuro incluye tanto las características personales del individuo como su potencial de progreso.

La evaluación del desempeño es un proceso entre el superior y el subordinado en donde se analizan los objetivos fijados por parte del individuo y los resultados finales, con la finalidad de que exista una retroalimentación entre ambos, buscando la mejora del individuo como persona y como miembro de la organización.

El gerente antes de realizar la evaluación del desempeño con su subordinado debe considerar sus capacidades. La capacidad de un subordinado depende de tres factores: aptitudes, experiencia y colocación.

Las aptitudes son el conjunto de características mentales, físicas y de personalidad que se encuentran presentes en el momento en que se espera que desempeñe su trabajo.

La experiencia es todo aquello relacionado con la educación, entrenamiento, capacitación y aprendizaje que ha acumulado el subordinado en el transcurrir del tiempo.

La colocación es el puesto que ocupa el subordinado con la finalidad de que aplique lo que sabe, de acuerdo a sus aptitudes y experiencias.

IV. LA EMPRESA FAMILIAR

4.1 Familia.

La familia es el núcleo de la sociedad, es el conjunto de seres humanos con vínculos sanguíneos cuyas funciones básicas son:

- Engendrar seres humanos,
- Formar seres humanos,
- Desarrollar seres humanos,
- Madurar seres humanos.

Joaquín de Arquer, en su libro "La empresa familiar", define a la familia como el sistema social, cuyos miembros están relacionados por vínculos humanos tales como: consanguinidad, convivencia, amor, sentimientos, manera de pensar, etc."²⁶

Durante la evolución de la sociedad, la familia ha jugado un papel preponderante, dando sustento y enseñanza a cada uno de sus miembros, buscando que a través del tiempo cada uno se desenvuelva y forme una nueva familia.

La familia constituye el grupo humano no sólo más antiguo, sino más perfecto que conocemos: perfecto como grupo, en su sentido de solidez, armonía y unidad.

²⁶ Arquer, Joaquín de. La Empresa Familiar. Pág. 35.

Cualquier hombre de negocios puede pensar que con tal grupo se puede formar un buen equipo de trabajo. De este pensamiento, expreso o implícito, surge la empresa familiar.

4.2 La empresa familiar.

Basándonos en la definición de empresa que establecimos en el capítulo primero podemos establecer que la empresa familiar es la integración del capital, del trabajo y la dirección, encaminada a la producción de bienes y servicios para la sociedad, con el fin de generar recursos suficientes para su supervivencia y crecimiento, en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo entre cuyos miembros existe una relación de familia.

Al determinar si una empresa es familiar debemos cuidar detenidamente su características, ya que muchas veces juzgamos a una empresa como familiar por el simple hecho de que está conformada de forma mayoritaria por familiares, siendo que esta condición o la falta de ella, no determinan necesariamente que la influencia de un grupo sea suficiente para que una empresa presente las características típicas de la familiar.

El nacimiento de una empresa familiar suele ser consecuencia de las necesidades vitales de la familia. Esta necesita allegar bienes para el cumplimiento de su función

específica de generación y desarrollo de seres humanos. El trabajo de sus miembros, es el medio ordinario para ello. Principalmente, el jefe de la familia se siente urgido a trabajar a fin de que el fuego de la vida que ha encendido no se extinga.

Podemos hablar de que la razón principal para formar una empresa familiar es la anterior, habiendo además diferentes factores de la familia que favorecen a la formación de este tipo de empresa. Como son:

- Buena comunicación,
- conocimiento mutuo,
- intereses elementales comunes,
- confianza entre sí,
- compenetración,
- autoridad reconocida y aceptada.

Por ello, una familia que contenga estos factores, es la más indicada para formar una empresa, dando como resultado la armonía y dedicación necesaria para el crecimiento de la empresa.

Muchas veces, los factores que influyen en la creación de una empresa familiar dan origen a una serie de confusiones dentro de la operación de la misma:

1. La confusión entre los objetivos de la familia y los objetivos de la empresa: La empresa debe tener objetivos totalmente distintos a los objetivos de la familia; los factores que anteriormente mencionamos podríamos decir que son objetivos a los que se debe llegar como familia, y que pueden ser fuerzas para la empresa, pero no son objetivos de la empresa.

2. Confusión entre la función de la familia y la función de la empresa: De esta confusión nace el paternalismo dentro de la empresa. El paternalismo significa dos cosas: primero, no practicar el principio de acción subsidiaria, por el que el más capaz ayuda al menos capaz sólo transitoriamente, con un carácter de suplencia, esto es, mientras el incapaz deja de serlo; a este primer significado, se añade, además, el del ejercicio de la paternidad fuera del ámbito familiar, logrando así que el gerente sea padre dentro de la empresa y dentro de la familia sea gerente a la vez. Cuando el padre es a la vez jefe, y no se distingue bien ambas funciones, se convierte en el amo y señor de bienes y de personas.

El paternalismo se detecta por el deseo del paternalista de imponer a los demás el modo de ser felices, destacando el hecho de que las relaciones jefe-subordinado, al igual que en la familia las de padre-hijo, adquieren en la empresa demasiada importancia, en tanto las relaciones inversas apenas existan.

3. Confusión del sentido de propiedad dentro de la empresa: La visión de la familia que la empresa es un instrumento de su propiedad y a su servicio, con olvido, o desconocimiento, de la función que debe cumplir la empresa, como tal dentro de un sistema social. La función directiva de una empresa se ve afectada de forma

importante por el sentido de propiedad que existe en la familia. "Unos son los derechos y funciones de la propiedad y otros son los derechos y funciones de la dirección, y esto aunque los mismos familiares sean propietarios y directores".²⁷

Sentido de propiedad, que si bien responde a una realidad de nuestra economía, cuando se trata de bienes, carece de sentido el sistema social. Cualquier sistema formado por personas, carece de propietarios humanos. Los sistemas sociales pueden tener directores, pero no propietarios, siendo válido tanto para la empresa como para la familia.

La visión de propiedad puede conducir a la actitud deformada, de aprovechar inadecuadamente los resultados de la empresa, provocando así un desequilibrio en los flujos tanto económicos como sociales. Dentro de los flujos sociales encontramos la colocación de miembros de la familia con una falta de cualidades y de formación empresarial; y dentro de los flujos económicos se localiza la inadecuada distribución de los recursos económicos.

4.2.1 Características de la empresa familiar.

- La empresa familiar es algo connatural al hombre. En condiciones de libertad, muchos padres de familia procurarán allegar recursos para la manutención de la familia, desplegando independientemente su iniciativa y capacidad de emprender algo nuevo y propio. En muchos casos el desarrollo de su actividad exigirá la ayuda

Llano, Carlos. Análisis de la Acción Directiva. Pág. 261

laboral de otros. De forma natural tenderán a unirse con parientes, para tareas de responsabilidad, así como a hacerse ayudar por los hijos, o incluso aún en el de contratar asalariados externos no participantes en la propiedad de los instrumentos de trabajo.

- El nombre de la familia propietaria de los medios, aparece en la denominación social de una gran parte de las empresas familiares.
- Las cualidades, formación y actitudes convenientes para desempeñar tareas directivas en la empresa, son diferentes según el tipo de actividad empresarial de que se trate, y el estado en que se encuentre el desarrollo empresarial dentro de la organización.
- No existe garantía que los hijos de la familia empresaria, dispongan de las capacidades necesarias para dirigir la empresa.
- Las actitudes de las personas ante el trabajo, la empresa, la vida y ante la diversidad de valores humanos, éticos y morales, resultan muy influenciadas por el nivel de vida que se ha llevado dentro de la familia.
- La relación entre los directores de la empresa familiar, miembros de la familia empresaria, resulta afectada por el hecho de existir entre vínculos de parentesco.

- Los problemas típicos de la empresa familiar, son típicos precisamente por la relación de parentesco humano que existe entre sus directivos y los propietarios de la empresa.
- El sistema de planeación de la empresa es, en general, dependiente a los objetivos del grupo de personas (familia), sin tomar en cuenta los objetivos que ayudan a desarrollar la empresa como tal.
- La asignación de puestos a niveles de dirección dentro de la empresa familiar, se hace de acuerdo al derecho familiar.

Estas son algunas de las características que presentan las empresas familiares, no son todas pero, para este estudio marcan una pauta importante. Se analizamos muchas de estas, nos daremos cuenta que están relacionadas con las confusiones que se presentaron en un principio en este capítulo.²⁸

Para hacer un poco más clara la situación y características de la empresa familiar, realizaremos un análisis detenido sobre la función administrativa de la empresa familiar.

²⁸ Cfr. Punto 4.2

4.3 Función Administrativa dentro de la empresa familiar.

4.3.1 Establecimiento de Objetivos

Dentro de la empresa familiar, el establecimiento de objetivos dependerá de las querencias y objetivos de los fundadores.

Durante este capítulo hemos mencionado que una de las características principales de la empresa familiar es que los fundadores la consideren como un instrumento para el bienestar de la familia, lo que induce a los directores a otorgar prioridad a una serie de objetivos que más que empresariales son objetivos familiares.

Para el establecimiento de los objetivos organizacionales dependerá de los siguientes objetivos familiares para la empresa:

1. Lograr que la empresa sea capaz de entregar a la familia y a cada uno de sus miembros, los medios económicos necesarios y suficientes para situarse en el nivel socioeconómico adecuado para su nivel.
2. Desarrollar a la empresa con el fin de que vaya dando cabida a cada uno de los miembros de la familia conforme vayan creciendo.
3. Dar un prestigio y honra al nombre de la familia.

Estos objetivos pueden traducirse en presiones que delimiten el buen desempeño de la empresa, ocasionado que las actividades y funciones de cada uno de los integrantes de la empresa, tanto familiares como no familiares, se encaminen a mantener contento y satisfecho al fundador de la empresa.

La prioridad atribuida a los objetivos familiares para la empresa, ocupa la atención de la mente y el interés de la voluntad de los directivos, restándoles agilidad, libertad y, disponibilidad para pensar y querer operativamente objetivos organizacionales específicos. El resultado es que estos queden imprecisos, vagos e indefinidos.

En una empresa no familiar, el directivo, que como persona tiene necesidades similares a las que puede tener el directivo de la familiar, rara vez se empeña en que éstas modifiquen los objetivos de la empresa. En la familiar, al ser compartidas por varios miembros de la familia, es más fácil que los objetivos organizacionales se subordinen a los familiares.

La dependencia de los objetivos organizacionales a los objetivos familiares, es tanto más efectiva cuanto mayor es el poder de los miembros de la familia o del director cuando este es el fundador y jefe de la familia, ocurriendo así que los primeros dependan casi exclusivamente de él.

Conforme avanza la edad del director y fundador de la empresa, sus aspiraciones y deseos van cambiando, lo que ocasiona que el establecimiento de objetivos se realice de forma caprichosa, dependiendo del estado de ánimo, de su salud y de la situación familiar.

4.3.2 Generación de Equipos de Trabajo.

Los equipos de trabajo son el grupo organizado de personas cuya tarea principal es hacer cumplir los objetivos establecidos, que responde a la idea de una distribución ordenada e interdependiente y a un conjunto de interrelaciones que existan entre cada actividad orientadas a los objetivos

En las empresas familiares con frecuencia encontramos dos tipos de equipos de trabajo: el formado por los parientes y el formado por lo que no lo son. Estos dos equipos pueden representar dos universos con normas dispares de funcionamiento.

La razón principal de que en la empresa familiar existan dos equipos de trabajo es la confusión que existe entre la idea de propiedad de los medios instrumentales de la empresa y la propiedad de la empresa. De esta confusión nace el sentimiento de que ésta es un instrumento al servicio de la familia, por lo que los miembros de la familia se sienten con una serie de derechos; mientras que aquellos que no son familiares, por si mismos no se hallan investidos con este atributo.

En casi la totalidad de las empresas familiares, el equipo de trabajo de parientes se encontrará disperso desde los niveles de dirección hasta los últimos, siendo director el fundador o el de más alto poder de la familia y así consecutivamente.

Por una parte, es natural que, en primera generación, el director sea quien ha emprendido el negocio, para cuya acción emprendedora debió, probablemente contar con las capacidades adecuadas; pero por la otra, no existe ninguna garantía de que en generaciones sucesivas los líderes familiares dispongan de las exigencias para la ocupación del puesto máximo de la empresa. Sin embargo a la vista de la familia, el derecho asiste al líder familiar, además de que la empresa como patrimonio, necesita ser cuidada por alguien directamente interesado.

Para aquellos integrantes no familiares crea un desconcierto grave, el hecho de se localicen diversos miembros de la familia en diferentes puestos o niveles, de acuerdo a la edad y experiencia de cada uno; ya que aunque se encuentren en niveles inferiores a la dirección tienen el sentido de propiedad al igual que el fundador. Conforme se van desarrollando dentro de la empresa van logrando promociones hasta llegar a la dirección.

Conforme los miembros de la familia ascienden puestos y niveles van adquiriendo experiencia, pero esto no quiere decir, que cumplan con todas las capacidades necesarias para cubrir la dirección general de la empresa.

El deseo del padre-fundador-director es que sus hijos sigan el camino de él, que logren con la empresa todas las necesidades y deseos que él mismo logró, por ello, les facilita su actividad dentro de la empresa, otorgándoles autoridad sin mucha responsabilidad, sueldo altos, etc.; lo que ocasiona que se confunda el verdadero sentido de la tarea, resaltan las diferencias con los demás miembros y que las promociones vengan en momentos poco oportunos de acuerdo a la experiencia obtenida.

El equipo de trabajo de los miembros no familiares se encarga de cubrir todas aquellas tareas que los familiares no realizan, ya sea por su capacidad, por su experiencia o simplemente por el hecho de que la tarea es irrelevante para los fines de la familia.

Algunas veces los miembros de la empresa no familiares fungen como secretarios particulares de los familiares, desarrollando las tareas de esfuerzo y homogéneas sin tener autoridad, pero con toda la responsabilidad sobre estas.

Partiendo de los objetivos que pueden plantearse en una empresa familiar, se debe diseñar un equipo de trabajo que cubra con todas aquellas actividades y funciones que encaminen los logros hacia el cumplimiento de los mismos. Dentro de la organización

de la empresa familiar encontramos una discrepancia muy grande con las empresas no familiares; el tener dos equipos de trabajo no permite que se delimiten de forma equitativa y conveniente todas las actividades y responsabilidades: el director general realiza funciones de director financiero, comercial, o de recursos humanos, para no delegar y hacer las cosas a su gusto.

“El sentido de propiedad de los directores familiares les induce a admitir que cada uno de ellos tiene derecho a estar en todo”²⁹

4.3.3 Estilo de mando.

El estilo de mando en la empresa familiar suele adoptar formas distintas al estilo de mando de una empresa no familiar, dado el sentido de propiedad que tienen los miembros de la familia sobre la empresa, visualizando a la empresa como un instrumento al servicio de la familia.

Al crear una empresa familiar, el jefe de familia busca cubrir todas aquellas necesidades de la familia, antecediendo los objetivos familiares a los objetivos organizacionales de la empresa.

²⁹ Arquer, Joaquín de. La Empresa Familiar. Pág. 48

La manera típica de gobernar la empresa, es la correspondiente a la ejercida por el amo, en donde se le faculta al director a manejar de forma independiente y absoluta todo lo concerniente a la empresa y familia.

Definir un estilo de mando dentro de una empresa familiar es algo difícil, podemos decir que el estilo del fundador viene dado por su posición dentro de la familia, sin reconocer los méritos profesionales o conocimientos que se tengan. El fundador-director maneja la empresa al igual que a la familia, en donde más que autoridad utiliza el poder para influir en los demás.

El padre y director, son a quienes por naturaleza se atribuye el derecho de hacer y deshacer, y a quienes difícilmente se discuten las decisiones inadecuadas, con lo que se les sirve en bandeja la oportunidad de equivocarse sin tomar en cuenta la retroalimentación. El padre manda en sus descendientes por ser quien es; el director manda en lo suyo por derecho propio, porque aquello le pertenece. De esta manera el padre-director dispone de un poder casi ilimitado que le permite a los ojos de sus subordinados, hacer y deshacer a su gusto, incluso, romper, estropear, desperdiciar o perder si lo desea.

En la empresa familiar, la familia encuentra su prolongación. Las relaciones entre los miembros familiares de la empresa siguen siendo las creadas en el hogar, sobre todo cuando los hijos han iniciado jóvenes y con pocos conocimientos su vida empresarial.

El padre autoritario no tiene más que continuar siendo igual con sus hijos como en el hogar.

La falta de formación de los objetivos de la empresa, la inexistencia de políticas claras, el desconocimiento de las capacidades de cada persona, el reparto inadecuado de las acciones directivas, la mala atribución de tareas, la inexistencia de procesos de evaluación del desempeño, de motivación y de desarrollo; son algunas de las causas que favorece la aparición del despotismo en el poder.

La falta de conocimientos y de formación de ejecutivos son las causas principales de la deformación de lo que debiera ser la autoridad dentro de la empresa.

El estilo de mando va cambiando de acuerdo al crecimiento de los miembros descendientes que se localizan en niveles inferiores. A medida que las actividades de la empresa se hacen más complejas y que el entorno evoluciona, el director, se ve forzado a delegar tareas, incluso puede llegar a delegar la toma de decisiones y responsabilidades. Miembros de la familia que trabajan en la empresa, pueden haber desarrollado capacidades que les hagan aptos para el estudio, decisión y ejecución de acciones determinadas, sin perder de vista el derecho que les da tener una posición dentro del núcleo familiar.

V. ESTABLECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

En el capítulo anterior, se analizaron las características generales de la empresa familiar, las cuales son opuestas a los requerimientos iniciales que se deben considerar para la implantación de un sistema de administración por objetivos, por tanto, se debe ser muy cuidadoso al plantear un modelo de acción, observando que cada etapa realmente sea entendida, practicada y ejecutada, bajo pena de abandonar el proyecto y, no solamente perder un tiempo de trabajo, sino, y es el mayor riesgo, frenar una expectativa de evolución positiva por parte de los colaboradores cercanos al dueño y director de la empresa, y una pérdida de imagen de éste ante sus subordinados.

Por tanto, el contacto debe ser muy personal, discreto y totalmente honesto, no es recomendable una comunicación inmediata a la línea ejecutiva de la empresa.

Vale la pena mencionar que, los dueños y directores de empresas familiares, tampoco son personas comunes y corrientes, el riesgo y esfuerzo que requiere concebir, crear y operar una empresa, y que esta se mantenga en el mercado a través del tiempo, nos indica ya un perfil de fuerte personalidad y determinación, por lo que el proceso de convencimiento hacia el director, de la implantación de cualquier sistema de administración, es un problema, lo cual siempre debe tener la persona que desee

auxiliar a cualquier organización empresarial; cualquiera que sea el tamaño de la misma.

Una persona de tales características, generalmente dedica totalmente su tiempo al trabajo, solucionando a su estilo y experiencia, y de acuerdo a los intereses de la familia, los problemas que se presentan en el ejercicio diario, dando prioridad a aquellos asuntos en los que se sabe fuerte, y descuidando, aquellos en que puede sentirse débil, por lo que un primer argumento para rechazar la posibilidad de una intromisión extraña en su empresa, es el tiempo, y ese puede ser el primer resultado efectivo medible, para convencerlo de continuar hacia la implantación de un sistema de administración por objetivos.

El director de la empresa no puede ponerse a corregir todos los problemas, sino más que todo debe preveerlos, mediante el estudio y análisis de las condiciones de la empresa y de su entorno, estableciendo estrategias globales, que permitan que la empresa camine en un cauce correcto.

En razón de lo anterior, la primera recomendación, es de trabajar con el empresario en una reducción efectiva de su trabajo cotidiano, con el compromiso de utilizar el tiempo ahorrado, al desarrollo y planeación del nuevo sistema.

Existe una infinidad de literatura al respecto, y no es tema de esta tesis, el exponer todos o cada uno de ellos, baste decir que, el asesor involucrado, o el propio ejecutivo

que quiera mejorar dicho aspecto, deben tener en cuenta no las funciones que desempeña, sino la importancia de las mismas y, en cuales de ellas puede ser auxiliado, sin restar importancia y profundidad a lo que habitualmente hace, sino simplemente, el que distribuya la preparación de lo que considera poco importante, para prestar atención a la decisión necesaria, que surge de unir lo básico preparado por él mismo, más el trabajo de los demás.

Fijando una primera meta, cuando el ejecutivo pueda disponer del tiempo requerido de acuerdo a las necesidades de su empresa, para dedicarlo completamente a la búsqueda y obtención de resultados tangibles, específicos, programados y medibles, iniciaremos el trabajo de la siguiente meta.

Otro de los problemas dentro del proceso para establecer la administración por objetivos, es la identificación de los errores y vicios en los que se está incurriendo en la administración. Debe reconocerse ampliamente que, una parte del éxito que ha llevado a la empresa al crecimiento y supervivencia, es mérito del propio director, sus habilidades, conocimientos y experiencias, no las ha usado en vano. Como se mencionó más arriba, el iniciar un negocio no es fácil, requiere de esfuerzo, responsabilidad y constancia. Por tanto, se debe motivar hacia el hecho de que el proceso de cambio, no consiste en modificar a la persona, sino solamente algunos hábitos para hacer más eficiente su dirección y, que los conocimientos y experiencias adquiridos anteriormente, son muy valiosos para el futuro desarrollo.

que quiera mejorar dicho aspecto, deben tener en cuenta no las funciones que desempeña, sino la importancia de las mismas y, en cuales de ellas puede ser auxiliado, sin restar importancia y profundidad a lo que habitualmente hace, sino simplemente, el que distribuya la preparación de lo que considera poco importante, para prestar atención a la decisión necesaria, que surge de unir lo básico preparado por él mismo, más el trabajo de los demás.

Fijando una primera meta, cuando el ejecutivo pueda disponer del tiempo requerido de acuerdo a las necesidades de su empresa, para dedicarlo completamente a la búsqueda y obtención de resultados tangibles, específicos, programados y medibles, iniciaremos el trabajo de la siguiente meta.

Otro de los problemas dentro del proceso para establecer la administración por objetivos, es la identificación de los errores y vicios en los que se está incurriendo en la administración. Debe reconocerse ampliamente que, una parte del éxito que ha llevado a la empresa al crecimiento y supervivencia, es mérito del propio director; sus habilidades, conocimientos y experiencias, no las ha usado en vano. Como se mencionó más arriba, el iniciar un negocio no es fácil, requiere de esfuerzo, responsabilidad y constancia. Por tanto, se debe motivar hacia el hecho de que el proceso de cambio, no consiste en modificar a la persona, sino solamente algunos hábitos para hacer más eficiente su dirección y, que los conocimientos y experiencias adquiridos anteriormente, son muy valiosos para el futuro desarrollo.

Por tanto, como segunda recomendación, se propone colaborar con el empresario, sobre su estilo de ejercer la función directiva; la toma de decisiones y el mando de hombres, desde un punto de vista ejecutivo, es decir, manteniendo un equilibrio armónico entre los diferentes elementos con los que interactúa: clientes, trabajadores, proveedores, y con todo el entorno; a través de las estrategias y decisiones, de forma que el crecimiento, adquisición de conocimiento, y por ende, resultados, puedan alcanzarse en forma sistemática, a través de los individuos que la componen, promoviendo la evolución tanto de la empresa como del personal.

El director no puede estar dando instrucciones a cada una de las áreas de la empresa, de lo que se debe hacer. Cada una de estas debe estar capacitada para desarrollar lo que se le pide. La labor de la dirección es el establecimiento de los objetivos generales de la empresa y, cada una de las áreas de la empresa, deberá estudiar la forma en que contribuirá al cumplimiento de dichos objetivos.

La dirección de la empresa, al establecer los objetivos debe ser cuidadosa en qué tanto demanda el esfuerzo de los demás. Si los objetivos son sencillos, los niveles inmediatos pondrán objetivos sencillos. Se debe tomar en cuenta que de los objetivos que establezca la dirección, dependerá el esfuerzo de cada uno de los miembros de la empresa. Una buena dirección establece objetivos que obligan a la organización a

esforzarse al máximo para alcanzarlos. Esto no quiere decir objetivos arbitrarios y poco realistas que no se van a lograr y que no motivan a nadie.

La meta de esta segunda recomendación, se alcanzará cuando el director obtenga una definición razonablemente clara de la misión de la empresa, así como la ordenación de lo que se deberá hacer. No se trata de establecer una planeación a largo plazo al detalle, simplemente los puntos prioritarios y urgentes a resolver de la empresa.

La tercera recomendación, es el involucrar a otras personas en el proceso. Es importante definir el grupo de personas, debiendo iniciar con el nivel inmediato de colaboradores y, seleccionar cuidadosamente, de acuerdo al planteamiento inicial, en relación a la necesidad de la empresa para la función desarrollada, y no por la relatividad familiar.

La influencia de la familia, puede ser un obstáculo que encontremos al momento de iniciar los trabajos de la tercera recomendación: la selección de colaboradores inmediatos que participarán inicialmente en la implantación del modelo de administración por objetivos.

La familia es una unidad primordial de seres humanos, cuyos valores y características permiten que exista una armonía entre los miembros que están dentro de la empresa. El problema radica en que esos valores no se transmiten de forma adecuada a los

miembros de la empresa no familiares. Por tanto, para que la influencia de la familia no sea negativa para los fines de la empresa, es necesario mostrar el respeto y reconocimiento hacia la primera; pero se debe insistir en que la empresa es una entidad social en la que están involucradas "n" familias, tantas como miembros haya en ella y que, haciendo prevalecer dicho principio, es como se alcanzará la unidad de la empresa, para beneficio de la propia familia fundadora.

La definición de la misión y de los objetivos básicos de la empresa, podrán variar cuando el director lo exponga al primer grupo seleccionado. Si, en el momento de la presentación a los elegidos, lo anterior sufre cambios y modificaciones fundamentales, significará que las expectativas de los niveles inmediatos no están en concordancia con las del director, debiendo por tanto colaborar de forma conjunta, hasta lograr una retroalimentación que permita dar una visión única y adecuada.

Dentro de esta etapa, se debe considerar que la misión y los objetivos que se establezcan deben ser aceptables para todos los componentes de la empresa, dando la posibilidad de que no solo sean generales sino también comunes y compatibles.

Hasta la definición anterior, se tendrán ya los puntos básicos para iniciar formalmente la implantación del sistema, teniendo el primer equipo las herramientas iniciales a saber: el qué, cuándo y quién deberá realizar las tareas necesarias para la planeación,

organización, generación de equipos, dirección y control⁴⁰, para juntos establecer la primera etapa formal de la administración por objetivos⁴¹.

Una vez determinado la misión y objetivos generales por los niveles ejecutivos de la empresa, se analizará la contribución que tendrán los departamentos que dirigen, de forma que se localicen los puntos claves, se delimiten las áreas de responsabilidad y se especifique la forma en que se medirá cada uno de los objetivos.

El éxito de dicha etapa, dependerá de la integración interfuncional que se logre entre los dirigentes de los departamentos esenciales de la empresa. Ningún objetivo general de la empresa se cumplirá, si cada uno de los departamentos lo ve de forma individual, se deben complementar unos con otros.

La situación actual de la empresa familiar, en un principio, requiere de resultados tangibles y medibles de forma rápida, por lo que se recomienda que en dicha etapa se establezcan objetivos a corto plazo en un inicio, y conforme se vayan cumpliendo los objetivos, se establezcan objetivos a un mayor plazo, -mediano y largo plazo-; además de que hacerlo, dará un aliciente a cada uno de los miembros para seguir trabajando y avanzando en la administración por objetivos.

⁴⁰ Cfr. Capítulo II.

⁴¹ Cfr. Capítulo III.

La cuarta recomendación es el informar a los niveles intermedios lo establecido en la etapa anterior. El director de cada departamento al conocer perfectamente bien los objetivos que persigue la empresa, deberá establecer los objetivos para su unidad de trabajo, siguiendo el mismo proceso que siguió el director general para establecer los objetivos generales, presentando los objetivos a sus subordinados, y buscar una visión clara y conjunta de lo que se quiere.

Al momento de tener ya establecidos los objetivos departamentales, el director junto con cada uno de sus subordinados directos determinará la forma en que se deberá realizar la tarea para el cumplimiento de dichos objetivos. En primera instancia, el director debe dejar que el subordinado determine el cómo contribuirá a los objetivos departamentales. Lo anterior, permitirá que el subordinado formule sus objetivos individuales en correlación a los objetivos departamentales y de la organización.

Al momento que el subordinado establezca sus objetivos individuales, deberá presentárselos al jefe inmediato, con la finalidad de que exista una retroalimentación efectiva.

Dentro del establecimiento de la administración por objetivos en los niveles intermedios, existen tres factores importantes que debe considerar el director del departamento:

- Madurez de sus hombres: De poco servirá que la organización busque objetivos que sean compatibles por los individuos que la componen, si estos a su vez, tuvieran un punto de vista minimizante. Debe pedirse al individuo que logre sus objetivos al alcanzar los de la organización: esto que es la esencia de la profesionalidad por parte del individuo, es la esencia misma de la organización.

Dirigir una organización es desencadenar un proceso en el cual los intereses del individuo que la forman y los objetivos de la organización se complementan mutuamente, de modo que ni los unos, ni la otra llegan a sus objetivos respectivos independientemente, sino de forma solidaria.

- Confianza en sus hombres: La confianza es sinónimo de cohesión de intereses. Si la organización carece de la confianza en sus hombres nunca logrará implantar un sistema como la administración por objetivos, se aplicará un sistema de control, haciendo que los subordinados se sientan excluidos.

Una de las principales causas de la desconfianza de los directores hacia los subordinados, es el riesgo a que fracasen. Los directores deben perder esa desconfianza, dando la oportunidad a los subordinados a que demuestren que pueden.

- Satisfacción de sus subordinados en el trabajo: Se debe estar muy pendiente de la actitud de los subordinados hacia el trabajo -es agradable o desagradable-. Los directores pueden tratar de hacer el trabajo de los demás lo más agradable posible, pero la última palabra la tiene el responsable, de él depende que su tarea sea agradable, y va en función al provecho que de su trabajo sienta, de la importancia que tenga la tarea que realiza para la empresa.
- Reconocimiento a la labor de los subordinados: Todo fruto logrado debe atribuirse a los individuos que lo lograron, ya que la empresa misma es fruto de los miembros que la componen: la empresa no se genera por sí sola espontáneamente. Es por tanto, a los individuos a quienes debe atribuirse las acciones que supuestamente lleva a cabo la organización y los resultados que se obtienen con ellas.

En etapas posteriores, se integrará en cascada al personal, hasta alcanzar los elementos necesarios para realizar las tareas concretas y específicas a realizar, conforme se vaya avanzando, se irán integrando más personas, hasta alcanzar toda la organización.

Una vez determinados los objetivos departamentales e individuales, se deberán reunir los niveles ejecutivos para conjuntar todos los objetivos, correlacionarlos y poder

establecer un plan de acción dirigido al cumplimiento de la misión y los objetivos generales.

La quinta recomendación radicará en la elaboración de un plan de acción conjunto, en donde se determinen las actividades que se deberán realizar para alcanzar resultados. Para la empresa dicho plan define el programa deseado y para el individuo delimita las responsabilidades y obligaciones, de forma que cada uno de los miembros de la organización sepan que tienen qué hacer.

El plan de acción debe contener el cómo, quién, dónde, cuándo y con qué se desarrollarán cada una de las actividades, debiendo involucrar a todos los niveles jerárquicos que intervengan en las áreas de resultados, con el fin de que el plan sea lo más amplio posible, abarcando lo necesario para cumplir con los objetivos.

Los directores de cada uno de los departamentos que conforman la empresa deben de estar en común acuerdo, no se puede establecer un plan en donde existan discrepancias. Dentro de toda empresa existen actividades que dependen de uno o varios departamentos, si existiesen discrepancias, la actividad no se cumplirá.

La secuencia en el desarrollo de las actividades, así como los tiempos de cada una de ellas, son variables fundamentales en el plan de acción, por lo que se recomienda elaborar un análisis de actividades y un programa, con el fin de determinar con certeza

la relación que tiene una actividad con otra y la importancia de cada una, para lograr los objetivos en el tiempo estipulado.

Una constante a considerar dentro de lo anterior, es que la empresa debe mejorar continuamente su desempeño, por lo que es necesario tener en cuenta el tiempo disponible de cada integrante, debiendo analizar la secuencia de tiempos y tareas, sin perder de vista que la implantación de un modelo de administración por objetivos no es de la noche a la mañana, es un proceso largo.

Dentro del plan de acción de la empresa existen planes secundarios - departamentales, por jefatura, individuales, etc.- que permiten delimitar las actividades específicas, de forma que cada uno de los miembros tengan establecida su función en los objetivos.

Una vez estipulado el plan de acción y los planes secundarios, se debe hacer un estudio de los requerimientos de recursos para desarrollar las actividades -instalaciones, materiales, equipos, dinero, recursos humanos, etc.

Se sabe que actualmente, las empresas familiares tienen pocos recursos económicos para poder cubrir dichos requerimientos, por lo que se recomienda buscar alternativas dentro de la misma empresa para poder realizar las actividades con lo que se tiene, de forma que, a medida que se vayan cumpliendo los objetivos, se logre allegar recursos,

e invertirlos en los requerimientos más urgentes para la empresa, de acuerdo al programa.

Dentro de este punto, se puede encontrar con un obstáculo, la importancia que le da el director a la familia, utilizando los recursos de la empresa, para financiar las necesidades y deseos de la misma. Se considera que conforme se desarrollen las recomendaciones, el director se irá sensibilizando de los recursos que la empresa requiere. Lo anterior, lo debe tener en cuenta la persona que está apoyando la implantación de la administración, ya sea un asesor externo o un miembro de la empresa, a razón de que se corre el riesgo de que el director cambie su manera de pensar al momento de empezar a introducir el tema de "gastar dinero"; la administración por objetivos es un sistema flexible que permite adaptarse a los recursos con que cuente la empresa, no requiere de una inversión, más bien ayudará al uso eficiente y eficaz de los recursos propios.

Los planes de acción ya determinados, son la pauta para empezar a realizar los trabajos correspondientes para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Al empezar la ejecución de las actividades enfocadas a los objetivos, es normal que los directores empiecen a establecer controles que les permitan localizar los problemas, y desarrollar medidas correctivas.

e invertirlos en los requerimientos más urgentes para la empresa, de acuerdo al programa.

Dentro de este punto, se puede encontrar con un obstáculo, la importancia que le da el director a la familia, utilizando los recursos de la empresa, para financiar las necesidades y deseos de la misma. Se considera que conforme se desarrollen las recomendaciones, el director se irá sensibilizando de los recursos que la empresa requiere. Lo anterior, lo debe tener en cuenta la persona que está apoyando la implantación de la administración, ya sea un asesor externo o un miembro de la empresa, a razón de que se corre el riesgo de que el director cambie su manera de pensar al momento de empezar a introducir el tema de "gastar dinero"; la administración por objetivos es un sistema flexible que permite adaptarse a los recursos con que cuente la empresa, no requiere de una inversión, más bien ayudará al uso eficiente y eficaz de los recursos propios.

Los planes de acción ya determinados, son la pauta para empezar a realizar los trabajos correspondientes para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Al empezar la ejecución de las actividades enfocadas a los objetivos, es normal que los directores empiecen a establecer controles que les permitan localizar los problemas, y desarrollar medidas correctivas.

Actualmente, las empresas familiares se encuentran tapizadas de controles de diferentes tipos, lo que ocasiona que la organización sea inflexible y los directores dediquen la mayoría del tiempo a localizar los problemas y corregirlos -apaga fuegos-.

La administración por objetivos requiere de cambios en la forma de controlar, lo cual es posible, ya que la participación en el establecimiento de objetivos, la asignación de funciones específicas y la delimitación de responsabilidades permite que el subordinado conozca y se ubique en la importancia de su tarea, provocando que lo haga lo mejor posible.

Por lo anterior, la sexta recomendación es que los directores cambien su forma de controlar, de forma que los subordinados sean quienes apliquen sus propios controles sobre su trabajo, logrando así, que si surgiese un problema, se ataque en el momento, y no tener que esperar a que el superior dé instrucciones sobre el cómo corregirlo. Debe tomarse en cuenta que aparte de que el subordinado conoce la importancia de su trabajo, tiene objetivos individuales que quiere cumplir, y que el superior también conoce, por lo que el esfuerzo que aplicará será mayor, tratando de no cometer errores, y de haberlos, corregirlos rápidamente.

No obstante, muchas veces puede existir la confusión de que si durante la trayectoria de una actividad no han surgido errores o problemas, se va por el camino correcto.

Dentro de esta trayectoria, es muy difícil determinar si el camino es correcto o es incorrecto, por lo que es recomendable que se establezcan medidas de control intermedias que permitan que el supervisor y el propio subordinado localicen anomalías y desviaciones dentro de cada actividad.

El establecer medidas intermedias a tiempo, logrará que en lugar de aplicar acciones correctivas después de localizar la anomalía o desviación, se apliquen acciones preventivas, evitando problemas graves, ahorrando tiempo y dinero.

Una séptima recomendación, es que existan revisiones periódicas sobre el avance del plan de acción entre los jefes y sus subordinados, los jefes con los directores y los directores con el director general, con la finalidad de que todos esten enterados de la evolución lograda.

Pueden existir una innumerable serie de medidas³² que pueden establecerse para revisar el avance de las actividades, tales como: las utilidades, los ingresos, los costos, los presupuestos, y otros.

Otra herramienta aparte de las anteriores, que sirve y apoya a las direcciones para la toma de decisiones es la evaluación del desempeño, en donde permite que el subordinado del nivel que sea, conozca el resultado de su trabajo en relación a lo que el esperaba de sí mismo, y lo que su superior esperaba de él, con el fin de que exista

³² Cfr. Capítulo III.

una retroalimentación entre ambos, buscando una mejora del individuo como persona y como miembro de la organización.

El hacer revisiones y el evaluar, no implica que al encontrar errores, vicios y anomalías, los directores deben de implantar medidas drásticas, como: despedir, castigar al personal ó en todo caso, renunciar a la implantación de un nuevo sistema de administración; sino únicamente son herramientas que apoyan para mejorar y motivar.

Para implantar un sistema de administración por objetivos dentro de una empresa familiar este punto es muy importante, ya que se puede considerar que dentro de las empresas de este tipo hoy día existe muy poca información sobre la trayectoria pasada de la empresa, y esto, puede facilitar la elaboración de un banco de información, que sirva como base para el establecimiento de nuevos objetivos.

Y por último, la octava recomendación, es que todos y cada uno de los miembros de la empresa sean considerados como seres humanos, que su trabajo es importante, y que la sinergia de todos va en relación al bienestar de la empresa, de su entorno y de cada uno de los que la forman. Logrando así, un ambiente de trabajo de conjunto, en donde se cumplan las necesidades de cualquier índole.

CONCLUSIONES

Al analizar la composición de la estructura empresarial de nuestro país, las empresas micro, pequeñas y medianas engloban aproximadamente el 98% del total, contemplando tanto el sector industrial, como el sector comercial y el de servicios. De estos dos últimos no existen estadísticas actualizadas de fácil acceso para poderlas mostrar.

En México, se ha desarrollado una cultura empresarial propia muy especial, con una visión a corto plazo, poca calidad, tecnología obsoleta y precios con márgenes muy altos; y estamos sujetos a la influencia de una gran cultura con una visión totalmente diferente, pero altamente cambiante, por la vecindad con los Estados Unidos y la velocidad actual de las redes de información; lo que evidentemente no colabora a un sano desarrollo propio; siendo una de las causas de la crisis que en todos los ámbitos, está sufriendo el país, lo que ha dado como resultado que muchas empresas de este tipo cierren sus puertas. Por lo que, las empresas que no han realizado cambios, es el momento de activarlos para no detener su crecimiento o en caso extremo evitar el colapso.

De este gran porcentaje, la mayoría son empresas que se fundaron en el ámbito familiar, en donde la idea nace de la iniciativa del líder familiar. Algunas de éstas han

dejado de ser empresas familiares, para pasar a empresas institucionales, logrando así, además de su supervivencia, un cambio estructural y de funcionamiento.

Las causas por las que las empresas familiares actuales no han realizado dicho cambio pueden ser muchas y variadas, las cuales impiden en primera instancia, que exista dentro de la organización un proceso sistemático y ordenado en el manejo de la misma. -Proceso administrativo-.

La falta de planeación y control dentro de una empresa cualquiera que esta sea, ocasiona una desorganización de todos los recursos con los que cuenta. Es importante que en toda empresa exista un propósito o misión de la empresa en general y que a la vez se desglosen una serie de objetivos de la misma, con la finalidad de que cada uno de los miembros conozca lo que la empresa persigue, y como influye su labor dentro de las expectativas de la empresa.

La administración por objetivos es un sistema sencillo, que puede ser adaptado en cualquier empresa, siempre y cuando la cabeza de la empresa lo quiera, por ello creo que la administración por objetivos antes que ser un sistema de administración, es una filosofía de empresa, en donde cada uno de los miembros deben pensar y creer en ella, así como se debe creer y tener confianza en cada una de las partes integrantes de la organización. Si esto, no existiese, la empresa no está lista para aplicar administración por objetivos.

La administración por objetivos es un sistema de administración participativo, en donde cada uno de los miembros de la organización son parte importante para llevar a cabo el proceso.

El que cada miembro de la empresa conozca lo que la empresa es, cuál es su tarea y cómo deberá realizarla, permitirá que él mismo se sienta dentro de la empresa y que formule sus propias expectativas, logrando así que su trabajo sea satisfactorio para él y para la empresa, permitiendo cubrir tanto sus necesidades como individuo y las necesidades de la empresa. El lograr que cada uno de los miembros se comprometa con la organización, adoptando su filosofía, objetivos y responsabilidades, tendrá como resultado que las tareas se hagan bien desde el principio.

La administración por objetivos tiene como base principal una buena planeación de la empresa, en un principio a corto plazo, y conforme transcurre el tiempo, y se cumplan los objetivos a corto plazo, permitir desarrollar una planeación a largo plazo. La empresa familiar actualmente se encuentra atascada en una serie de problemas, que le impiden planear a largo plazo, por lo que se recomienda iniciar con una planeación a corto plazo, con el afán de corregir dichos problemas y obtener información que les permita ir desarrollando la planeación de forma gradual y sistemática.

Por lo tanto...

Además de que un sistema de administración por objetivos sirve para que la dirección, departamentos y miembros de la organización determinen sus planes, funciones, responsabilidades y acciones; sirve también como una herramienta de seguimiento, control y evaluación del desempeño organizacional e individual. El que cada uno de los miembros de la empresa, conozca lo que se espera de él y se comprometa a cumplir, será una medida de control que él mismo podrá aplicar, corrigiendo de forma oportuna los errores y problemas que se presenten. Utilizando así el autocontrol, evitando que los superiores tengan que ejercer la tarea de supervisores y permitiendo que desarrollen las tareas que les corresponden.

El utilizar la evaluación del desempeño dentro de una empresa familiar, puede ser una herramienta de éxito muy importante, ya que considerando que dentro de dicha empresa existe la posibilidad de tener una doble estructura, la familiar y la no familiar, permitiendo que se relacionen las dos partes, recibiendo retroalimentación y solucionado las restricciones y fricciones existentes. Se debe tener muy claro que la evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar y no para castigar o destituir a los miembros de la empresa.

La administración por objetivos no es un sistema que se pueda implantar a corto plazo, su implantación completa requiere de una visión a largo plazo, sin embargo la empresa empezará a obtener resultados desde el primer momento en que la planeación se haga de forma ordenada y sistemática.

Por lo anterior, desde mi punto de vista, la administración por objetivos no requiere de gran inversión de dinero, infraestructura, etc., lo único que se necesita es tiempo y esfuerzo. Siendo estos muchas veces los más difíciles de conseguir, por la situación de la empresa actual, en donde el director está el 100% de su tiempo corrigiendo errores, pero no hay otro camino para ser exitoso con la administración por objetivos, únicamente esfuerzo, inteligencia, estudio y tiempo.

Al implantar un sistema como el de administración por objetivos dentro de una empresa familiar, ocasionará de primera instancia una resistencia al cambio por parte del director de la empresa, por lo que se debe tener un cuidado muy especial en cuanto a la forma de plantearlo. El querer cambiar a un director de una empresa familiar es una tarea difícil y ardua, el objetivo no es cambiarlo, sino darle a entender la necesidad básica de que dedique su tiempo a las funciones específicas de su puesto y no a las funciones que actualmente realiza. La administración por objetivos más que ser un proceso para cambiar, es un proceso de culturización hacia la dirección.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff**, Russell L. Un concepto de planeación de empresa. Noriega Limusa. México, 1994.
- Aquer**, Joaquín de. La empresa familiar. Ediciones Universidad de Navarra. España, 1979.
- Boone**, Louis y **Kurtz**, David. Contemporary Business. Third Edition. CBS, College Publising. United States, 1982.
- Cohen**, Allan, y **Bradford**, David. Influence without authority. Wiley. United States. 1991.
- Drucker**, Peter F. La gerencia de empresas. Editorial Sudamericana. 1979
- Drucker**, Peter F. La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. El Ateneo. México, 1975.
- García de León**, Salvador. La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad. Editorial Diana. 1993
- Guzmán Valdivia**, Isaac. Humanismo trascendental y desarrollo. Limusa. México. 1985.
- Hughes**, Charles L. Fijación de objetivos. Editora Técnica. México. 1974
- Hersey**, Paul, y **Blanchard**, Ken. El estilo eficaz de dirigir. Idh Ediciones. México. 1981.
- Hersey**, Paul. El ejecutivo eficaz. Editorial IDH. México. 1991.
- Kast**, Fremont E. y **Rosenzweig**, James E. Administración en las organizaciones. Mc. Graw Hill. México. 1988.
- Llano**, Carlos. Análisis de la acción directiva. Limusa. México. 1989.
- Llano**, Carlos. El postmodernismo en la empresa. Mc. Graw Hill. México. 1994.
- Luthans**, Fred. Organizational Behavior. Fifth edition. Mc. Graw Hill. United States. 1989.

- Mc. Gregor, Douglas.** El aspecto humano de las empresas. Diana. México. 1989.
- Mc. Gregor, Douglas.** El lado humano de las organizaciones. Mc. Graw Hill. México. 1994.
- Méndez, José Silvestre.** Pasado, presente y futuro de la economía mexicana. Editorial Panorama. México. 1985.
- Odiorne, George S.** Administración por objetivos. Limusa. México. 1994.
- Pérez López, Juan Antonio.** Teoría de la acción humana en las organizaciones. Editorial Rialp. Madrid. 1991.
- Porter, Michael E.** Estrategia Competitiva. CECSA. México. 1982.
- Raia, Anthony P.** Administración por objetivos. Segunda Edición. Trillas. México. 1989.
- Reyes Ponce, Agustín.** Administración de empresas. Primera parte. Limusa. México. 1987.
- Reyes Ponce, Agustín.** Administración de empresas. Segunda parte. Limusa. México. 1990.
- Rodríguez, Leonardo.** Planificación, Organización y dirección de la empresa pequeña. Grupo Editorial Iberoamericana. México. 1980.

ARTICULOS

- Barnes, Louis B. y Hershon, Simon A.** La transmisión del poder en los negocios familiares. Clasicos Harvard de la Administración. Tomo VII. México. 1986.
- Levinson, Harry.** Conflictos que aquejan a las empresas familiares. Clasicos Harvard de la Administración. Tomo III. México. 1986.

CURSOS

- Morrisey, George.** Método Total de Administración por objetivos y resultados. Seis cassettes. International Business Institute.