



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS: UNA ALTERNATIVA EN LA DIRECCION DE EMPRESAS.

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al Grado de
Licenciado en Administración

P r e s e n t a

FERNANDO SANCHEZ HANONO

Director de Seminario : L. A. FERNANDO KURI SANTIAGO



México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Pág.
Introducción	3
Primera Parte: Antecedentes	4
1.- Concepto de Administración	5
2.- Características de la Administración	7
3.- Breve Historia de la Administración	9
4.- Corrientes administrativas	17
5.- Estilos de Dirección	19
Segunda Parte: Descripción del Sistema	23
1.- Concepto de "Administración por Objetivos"	24
2.- La Estrategia Directiva	26
3.- La Fijación de Objetivos	28
4.- Implantación del Sistema	34
5.- Control y Mantenimiento del Sistema	40
6.- Ventajas y Limitaciones	44
Tercera Parte: Programa de aplicación del Sistema a una Empresa	47
1.- Elección del área de aplicación e investigación de las condiciones actuales.	49
2.- La fijación de los objetivos	63
3.- Implantación del Sistema	67
4.- Evaluación de los resultados	75
Conclusiones	85
Bibliografía.	86

Introducción

Aparentemente en nuestros tiempos la Administración ha tomado - importancia en el éxito de los negocios. Ante tal situación surge la pregunta: ¿ Cual es la mejor forma de administrar un negocio ?, y la respuesta dependerá de la naturaleza del negocio y de los recursos con que cuente.

Sin embargo, sabemos que en la práctica de la Administración se presentan problemas que nos dificultan y obstaculizan el desarrollo de nuestro trabajo y en muchas ocasiones dichos problemas son tan importantes que perdemos de vista los objetivos primordiales en forma inconsciente y solo nos damos cuenta cuando ya hemos fracasado.

¿ Que aporta de nuevo la "Administración por Objetivos" ?.

Nada espectacular, solamente un sistema sencillo para definir - objetivos y pedir el compromiso del subordinado para lograrlos. El sistema nos permite tener siempre fresco y presente nuestro objetivo y el de la Organización, garantiza su desarrollo y su buen resultado.

Si pudiéramos ejemplificar, diríamos que es como una combinación de brújula con reloj, en la que nos dice: "Cada hora, revisa tu posición, si no vas en el camino correcto, corrígela".

PRIMERA PARTE:**ANTECEDENTES**

Esta primera parte tiene por objeto dar una idea de cual ha sido la evolución a través de los tiempos de la Administración. Por tal motivo se hace mención de los autores y las corrientes más importantes que han aportado algo a la Administración; sin ser posible que se profundice demasiado en ellos, ya que no sería suficiente el presente trabajo para detallar todas las aportaciones administrativas de cada uno de los autores a través de la historia, ni es ésta la intención.

1.- Concepto de Administración.

a) Etimológicamente:

ADMINISTRACION
ADMINISTRATIO-ŌNIS
AD-MINISTER

La palabra "Administración", proviene del latín "Administratio" y se complementa con el sufijo "on".

Se forma del prefijo "ad" que significa "hacia" y de "Ministratio" que viene de "Minister" y que significa "obediencia" o "subordinación".

De lo cual:

Concluimos que es la función que se realiza
sometido a la autoridad de otro.

b) Definición de algunos autores:

Henry Fayol

Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Koontz y O'donnell

La Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

José Antonio Fernández Arena

La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Agustín Reyes Ponce

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y las personas que integran una empresa.

Concepto personal

La Administración es la coordinación de los recursos humanos, materiales y técnicos de un organismo social para la realización de sus objetivos.

2.- Características de la Administración.

- a) **Es una Ciencia Social:** Es una ciencia inexacta que estudia la formulación sistemática de posibilidades de repetición de fenómenos del comportamiento humano.
- b) **Se vale de Principios:** Dichos principios son criterios generalmente aceptados que permiten establecer sistemas - de esfuerzo cooperativo.
- c) **Posee Universalidad:** Es decir que permite ser aplicada en cual---quier lugar y a cualquier sistema de produc---ción u organismo social.
- d) **Obtiene y utiliza recursos:** Para lograr resultados de máxima eficiencia obtiene y aplica recursos diferentes (Humanos, Materiales y Técnicos).

Para Agustín Reyes Ponce, existen otras características de la Adminis---tración:

- e) **Su especificidad:** "Aunque la Administración va siempre acompaña---da de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y dis---tinto a los que acompaña."¹
- f) **Su unidad temporal:** "Aunque se distinguen etapas, fases y elemen---tos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vi---da de una empresa se están dando, en mayor o

menor grado, todos o la mayor parte de los -
elementos administrativos, así, al hacer los
planes, no por eso se deja de mandar, de con
trolar, de organizar, etc."²

g) Su unidad jerárquica: "Todos cuantos tienen caracter de jefes en -
un organismo social participan en distintos
grados y modalidades de la misma administra
ción. Así: En una empresa forman "un solo -
cuerpo administrativo", desde el Gerente Ge
neral, hasta el Último Mayordomo."³

3.- Breve historia de la Administración.

Desde tiempos muy antiguos, el hombre ha tenido la necesidad de asociarse y formar grupos para sobrevivir, de tal sociedad ha sido necesaria la coordinación de esfuerzos para lograr sus propósitos. De esta forma se ha logrado que el hombre realice tareas indispensables para él y su grupo, dándose cuenta que por sí solo no las hubiera podido lograr.

Cita Claude S. George Jr. que desde el año 4,000 a. de c. los Egipcios reconocen la necesidad de planear, organizar y regular.

1,100 años a. de c. en China se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control.

En realidad el nacimiento de la Administración es consecuencia de la Revolución Industrial en Europa y el Mundo Occidental.

Adam Smith, con su obra "La Riqueza de las Naciones", señala los beneficios de la división del trabajo en el año de 1776.

Otro gran aporte ha sido el de Richard Arkwright, quien hizo esfuerzos para la coordinación de hombres, dinero y máquinas en la producción a gran escala. También se destaca en la selección y planificación de plantas industriales. Es uno de los pioneros de los principios administrativos.

"Una de las primeras aplicaciones completas de la Administración a la manufactura, ocurrió en Gran Bretaña en Ingeniería de Fundición Soho, de Boston, Watt y Compañía en el año de 1,800.

En esta planta encontramos evidencias concretas de pronósticos e investigación de mercados, localización planificada, estudios de distribución de máquinas en términos de las necesidades de flujo de trabajo, establecimiento de uniformidad en la producción, planificación de la producción, componentes tipos, aplicaciones para el control de costos, adiestramiento de empleados, estudios e incentivos de trabajo y un programa de bienestar para los empleados."⁴

En ese tiempo, también en Inglaterra, Robert Owen destaca que la industrialización no necesitaba valerse del mal trato, la mala paga o el---

abuso hacia el trabajador.

Otro inglés, Charles Babbage, en 1832 exhibe algunos principios respecto a la economía de las manufactureras y nos habla de la división del trabajo, de la especialización, de que el trabajador debe obtener bonificaciones de acuerdo a su eficiencia.

En 1891 Frederik Halsey propone la estimación de tiempo para una tarea determinada, teniendo el trabajador que obtuviera ahorros en dicha labor, -- una bonificación o prima por el tiempo ahorrado.

A finales del siglo XIX se vislumbra el comienzo de la Administración Científica, al aumentar el volumen de producción de los negocios, así como el número de éstos. Se hizo necesario resolver problemas de procesos productivos, de distribución de materiales y equipo, incentivos al personal, etc; éstos eran problemas nuevos hasta la fecha. Se hacía necesario una mejor organización y eficiencia, para tal efecto se crearon sociedades, revistas y reuniones, con el fin de intercambiar los diferentes puntos de vista. Frederik W. Taylor, considerado hasta nuestros tiempos "Padre de la Administración Científica", realizó estudios de tiempos y movimientos para la determinación de estándares de producción.

"Desarrolló técnicas, tales como tarjetas de instrucción, tarjetas de órdenes de trabajo, secuencia de rutas, especificaciones de materiales, sistemas de control de inventarios y estándares de manejo de materiales. De -- tal forma, que era posible la medición de la actuación del trabajador."⁵ Conceptualizó un sistema de remuneración por pieza producida (a destajo), considerándola una forma más justa de pago.

Es también mérito de él, el haber hecho una selección más cuidadosa del -- trabajador para determinados trabajos, una racionalización del trabajo y -- de los tiempos de descanso, un establecimiento y planificación de procedimientos, la división del trabajo, la educación, desarrollo y supervisión -- científica del obrero, el establecimiento de tantos jefes como especialidades existan.

O sea, que la obra de Taylor significaba el estudio, análisis e investigación del trabajo para un mejor aprovechamiento del capital.

Sin embargo, reconoce que debe de haber cooperación del trabajador para -- con la Organización y ésto lo lograba con mejoras en los sueldos, en las --

condiciones y horarios de trabajo y la oportunidad del trabajador para obtener mejores puestos.

Taylor en su obra "Administración de Talleres" publicada en 1903, nos dice que la sociedad puede obtener un mayor beneficio si existe cooperación entre la Administración y los trabajadores y ésto se obtenía estimulándolos - en la forma mencionada anteriormente.

Los esposos Lillian y Frank Gilbreth, a principios del siglo XX hacen también una aportación a la Administración al considerar los procesos y flujo de trabajos y movimientos manuales, con respecto a:

- a) el uso del cuerpo humano
- b) la disposición y estado
del lugar de trabajo
- c) el diseño de herramientas
y aparatos.

Los Gilbreth desarrollan lo que ahora conocemos como "Diagrama de proceso" y "Diagrama de flujo de operaciones" y un sistema de tarjetas de personal, el cual ha originado los sistemas de calificación de méritos que conocemos ahora.

Por la misma época, Henry L. Gantt también hace aportaciones a la Administración tanto en el área de producción como en el área de personal.

En el área de producción desarrolla una gráfica, ahora conocida como: "Gráfica de Gantt" que consiste en "un sistema inteligible, condensado y eficaz para mantener el control de la producción a través de unas gráficas especiales que permiten formular programas de trabajo y controles de tiempo en que ellos efectivamente se realizan."⁶

Su aportación en el área de personal consistía en la bonificación por tarea, la que era llevada a cabo a los trabajadores que cumplían o sobrepasaban la tarea fijada para el día, independientemente de su sueldo.

El alemán Hugo Munsterberg en su libro "Psicología y eficiencia Industrial" publicado en 1913, propone que el papel de los psicólogos en la empresa -- debe ser:

- a) Ayudar a encontrar los individuos más aptos para el trabajo.
- b) Determinar en qué condiciones psicológicas se puede obtener la máxima productividad por hombre.
- c) Producir sobre la mente humana la influencia deseada en el interés de la Administración.

Otro gran pilar en la Administración lo constituye el francés Henry Fayol, que en 1916 publica su obra "Administración Industrial y General" en la cual ve a la Administración como una teoría enseñable que trataba de planificación, organización, dirección, coordinación y control. La cual no debería limitarse a los negocios, sino que debe ser igualmente aplicable a todas las formas de esfuerzo humano. Y considera la actividad industrial en las siguientes funciones:

- 1.- Técnica
- 2.- Comercial
- 3.- Financiera
- 4.- Seguridad
- 5.- Contable
- 6.- Administrativa

En cuanto a la función administrativa, explica cada fase en la siguiente forma:

- a) "La Planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción."
- b) "La Organización consiste en construir una estructura material y humana para conseguir los fines."
- c) "La Dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la Organización."
- d) "La Coordinación consiste en la cohesión, unificación y armonización de toda la actividad y el esfuerzo."
- e) "El Control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan y el mando establecido."

Estos cinco pasos constituyen el primer modelo de "Proceso Administrativo."

La Teoría de Fayol se basa en los siguientes principios administrativos, algunos de ellos aún son vigentes:

- 1.- División del trabajo
- 2.- Correspondencia entre
Autoridad-Responsabilidad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de mando
- 5.- Unidad de dirección
- 6.- Subordinación del interés
individual al interés general
- 7.- Remuneración justa
- 8.- Centralización
- 9.- Cadena de mando
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad en la permanencia
del personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Espíritu de equipo

En 1923 tenemos manifestaciones de uno de los filósofos de la Administración, Oliver Sheldon. Y basa su pensamiento en el servicio que debe de prestar a la Comunidad la Administración:

" La Industria no es una masa de máquinas y procesos técnicos, es un conjunto de hombres."

La aportación de Sheldon es una llamada de atención hacia los Administradores, haciéndoles ver las responsabilidades sociales que debería tener la Administración (condiciones de trabajo, nivel de vida del trabajador, tiempo libre para el auto-desarrollo del trabajador, seguridad por desempleo, etc.)

El australiano Elton Mayo, hace su aportación a la Administración en el período 1927-1947. Realiza estudios de grupos bajo condiciones cambiantes, (tanto físicas como sociales) y analiza sus actitudes y reacciones.

Con Mayo se inicia la escuela Humano-Relacionista de la Administración. Las conclusiones a que llegó Elton Mayo son: que "las condiciones de -- trabajo además de incluir los requisitos objetivos de la producción, de berfan al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo."⁷ Rios y Paniagua en su libro "Orígenes y Perspectivas de la Administración." nos indican cuales son los criterios mediante los cuales Elton - Mayo concluye la forma de obtener mayor eficiencia del personal:

- Mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del - trabajo.
- Suavización del antagonismo en las relaciones entre trabajadores y supervisores.
- Utilización planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación y de periódicos y circulares de la empresa.
- Individualización y aislamiento de posibilidades de conflicto a - través del método de entrevistas y la optimización de la motiva-- ción material e ideal, incluyendo prestaciones sociales.

Entre los autores contemporáneos, tenemos a Douglas Mc'Gregor, quien - ha analizado al ser humano en cuanto a los factores que influyen para que se sienta satisfecho en su trabajo. Y ésto nos lo da a conocer con dos teorías:

Teoría X

" (punto de vista tradicional sobre Dirección y Control)

- 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2.- Debido a la tendencia humana a rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que de sarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la Organización.
- 3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar res ponsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más -- que nada seguridad."⁸

Teoría Y

" (nuevo punto de vista sobre la labor de la Dirección)

- 1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como es el juego y el descanso, al ser humano no le disgusta esencialmente trabajar, según circunstancias que puedan -- controlarse, el trabajo constituye una fuente de satisfacción o una forma de castigo.
- 2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la Organización.
El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- 3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa -- por las compensaciones asociadas con su logro.
- 4.- El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias no solo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.
- 5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de organización, es característica de grandes sectores de la población.
- 6.- En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo parcialmente."⁹

Mc'Gregor propone que los métodos autoritarios de control sean cambiados por métodos de Autocontrol, basados en la naturaleza humana y su - motivación.

En 1954 el austriaco Peter Drucker, desarrolla el concepto de "Administración por Objetivos" en su libro "Práctica de la Dirección" en el -- que habla del futuro del administrador, de la creación de oportuni--dades para los subordinados y su compromiso de contribuir con los objetivos de la Empresa. Concluyendo que en lo futuro éstos tendrán que ser juzgados por los resultados obtenidos.

De este concepto creado por Peter Drucker y de los puntos de vista expuestos en la "Teoría Y" de Douglas Mc'Gregor, se desarrolla el sistema de "Administración por Objetivos".

Dichos conceptos son tomados por otros autores y enriquecidos tanto en su entendimiento, como en su forma de aplicación y las personas que deben de intervenir.

4.- Corrientes Administrativas.

En este punto se habla de las "Escuelas Administrativas" pero se usa el término "Corrientes" porque implica que dichas "Escuelas" como forma de pensamiento administrativo, pueden ser usadas y lo son, en la actualidad.

"Escuela de la Administración Empírica".

Está basada en el manejo de la Administración por experiencias y prácticas de lo que se ha hecho en el pasado.

George R. Terry nos dice con respecto a esta escuela que el efecto de ésta, consiste en que lo que puede ser correcto para una empresa en el pasado, puede no serlo para otra por circunstancias y época.

"Escuela de la Administración Científica".

Se basa en la aplicación del método científico con sus establecimientos de hipótesis y la experimentación para comprobar o disprobar dichas --- hipótesis.

Entre los autores más representativos de esta escuela están:

Frederick W. Taylor, los esposos Gilbreth, Babbage y otros.

"Escuela del Comportamiento Humano".

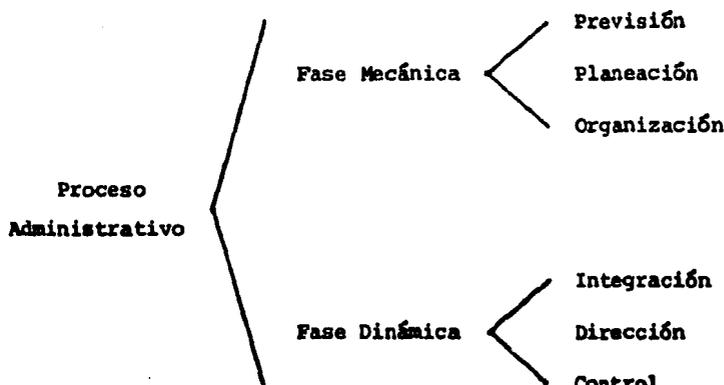
El punto característico de esta escuela es la conducta del ser humano y lo que hace, cómo lo hace y por qué lo hace. También lo analiza desde el punto de vista psicológico y su comportamiento en grupo.

Autores representativos:

Hugo Munsterberg, Elton Mayo, Mary Parker Follet, Douglas Mc'Gregor y otros.

"Escuela del Proceso Administrativo".

Está basada en la aplicación del llamado "Proceso Administrativo" que consiste en los siguientes pasos:



El autor más representativo de esta escuela es Henry Fayol.

"Escuela de la Medición Cuantitativa"

Esta escuela utiliza técnicas como la "Investigación de Operaciones" para el análisis y estudio de determinados problemas y se vale de otras ciencias como Física, Matemáticas, etc. También utiliza técnicas como lo son la "Programación lineal", Teoría de probabilidades, Teoría de muestreo, etc.

"Escuela Estructuralista"

Analiza la dinámica social de la Organización, así como los elementos formal e informal de ésta y su medio ambiente.

Rios y Paniagua nos dicen que esta escuela centra su estudio en cinco puntos fundamentales;

- a) Los Objetivos de la Organización
- b) Tipología de las Organizaciones
- c) Las relaciones sociales dentro de la Organización
- d) La Organización y su relación con el medio ambiente social
- e) Los conflictos en la Organización

Algunos autores representativos de esta corriente; Renate Mayntz, Etzioni - Amitai, Ralph Dahrendof y otros.

5.- Estilos de Dirección

Los estilos de dirección están íntimamente ligados con el tiempo, unos han sido consecuencia lógica de otros, ya que han cambiado las condiciones comerciales, industriales y económicas de los países.

Estilo de Dirección de "Mano Dura"

A raíz de la gran depresión mundial de los años veintes, las filas de los desempleados comenzó a crecer en las industrias, así el industrial tenía la oportunidad de disponer del personal que quisiera en el momento mismo en que lo deseara. El estilo de dirección que se empezó a ejercer fué mediante el "miedo", - era el miedo que el administrador ejercía en los trabajadores - de perder el empleo.

Y estas causales se daban por cualquier insignificancia que no agradara a los jefes, ya que los trabajadores se podían substituir en cualquier momento.

Estilo de Dirección de las "Relaciones Humanas"

Con la llegada de la segunda guerra mundial, la cantidad de desempleados que había en las filas, empezó a disminuir, hasta que comenzó a preocupar a los administradores el no tener ya gente disponible para substituir a los despedidos.

Así de tal preocupación, trataron de no despedir más gente y conservar la que tenían. Para tal efecto buscaron la forma de ofrecer mayores beneficios para los trabajadores; a manera de mantenerlos contentos en sus trabajos, con la creencia de que de tal satisfacción, los trabajadores producirían más para la empresa.

Estilo de Dirección por "Presión"

A finales de la década de los cuarentas y como consecuencia de una gran inflación, las empresas comenzaron a perder márgenes de utilidades y esto obligó a los administradores a ejercer mayor control de los costos. Se hizo necesario mejorar estructuras de sistemas, procedimientos y organización.

A la vez se tenfan que destacar los administradores "de acción" para lo grar mejores resultados. Así el jefe tenfa que apretar más fuerte donde se necesitara para lograr un mejor efecto.

Un nuevo "Estilo de Dirección"

Nuestros sistemas de dirección, deberán estar cada vez más enfocados ha cia los objetivos y menos encauzados hacia la actividad.

George S. Odiorne nos dice al respecto:

"Las nuevas generaciones quieren saber cuáles son nuestros propósitos - básicos, están menos dispuestos a aceptar la "Dirección por Actividad", están menos dispuestos a aceptar las actividades sin sentido. La ac--- tual generación quiere significado y relevancia, desea hacer labores - importantes, desea llegar a su Auto-Expresión y a su Auto-Realización".

Aquí es donde la "Administración por Objetivos" se presenta como una al ternativa para la dirección en la empresa.

Y es congruente si consideramos los supuestos de que la Administración es más eficiente cuando hay coordinación entre los jefes y los subordinados y que podremos obtener mayor cooperación de los subordinados cuan do conozcan los beneficios que ellos y su empresa obtendrán de su acción

Aunque ya se han mencionado varios "estilos de dirección" consideramos que este "nuevo estilo" cumple con las condiciones y requerimientos de la época. Si tomamos en cuenta que en la época de la esclavitud hubiera sido obsoleta esta forma de administrar, también debemos tomar en cuen ta que en la actualidad no podemos obligar a alguien a que haga lo que no quiere hacer. A sabiendas de que necesitamos su cooperación, es más factible que la logremos si le damos motivos para que contribuya con -- nuestros objetivos.

Reyes Ponce nos dice:

"Cuando nosotros realizamos una acción sin que nadie nos la mande, sino precisamente porque nosotros queremos hacerla, porque nos gusta, por-- que la deseamos, porque nos ha salido de nosotros mismos el llevarla a

cabo sin imposición alguna, nuestra fuerza es mayor, el grado con que realizamos esas actividades es pleno, nuestro impulso es más enérgico: en realidad no estamos trabajando, sino distrayéndonos, divirtiéndonos o jugando."

PRIMERA PARTE

Notas Bibliográficas.

- 1,2 y 3. Reyes, P., Agustín. Administración de Empresas. Primera Parte. México: Editorial LIMUSA, 1979.
- 4 y 5. Claude S., George Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Prentice/Hall Internacional. Ed. 1980.
6. Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México-Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1963.
7. Claude S., George Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Prentice/Hall Internacional. Ed. 1980.
- 8 y 9. Rios Szalay, Adalberto., y Paniagua Aduna, Andrés., Orígenes y Perspectivas de la Administración. México: Editorial TRILLAS, 1978.

SEGUNDA PARTE:**DESCRIPCION DEL SISTEMA**

1.- Concepto de Administración por Objetivos

Definición de algunos autores:

Cuauhtémoc Vázquez Martínez

"La Administración por Objetivos es una doctrina, una filosofía, una verdadera actitud de pensamiento, más que ser un proceso técnico, es un criterio nuevo de enfocar la ciencia administrativa, induciendo al ejecutivo a poner un especial interés en la función de planeación y en la de control. Administrar por objetivos, agrega un enfoque altamente eficiente y una filosofía práctica para llegar a una obtención rápida y segura de objetivos y resultados de máxima eficiencia."¹

Alexander Hamilton Institute

"La Administración por Objetivos es un enfoque a la Administración más bien que una colección rígida de reglas y procedimientos. Es un procedimiento de Administración activo que tiene por objeto dar resultados. Los sencillos principios que se adoptarán, son que una Organización debe tener metas que la guíen, que para alcanzar éstas metas será necesario que los jefes y administradores determinen y logren objetivos individuales que estén de acuerdo con las metas de la Organización."²

Paul Mali

"La Administración por Objetivos consiste en fusionar armónicamente -- los planes individuales y los requisitos de los Gerentes a rendimientos en gran escala, dentro de un período concreto de tiempo."³

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

"La Administración por Objetivos es el proceso administrativo por el cual los administradores en colaboración con sus superiores, establecen objetivos susceptibles de ser medidos para ser alcanzados en un período específico de tiempo."⁴

Agustín Reyes Ponce

"Es la participación mayor o menor, pero necesaria por la que los jefes y sus subordinados inmediatos, fijan las metas que en cada campo han de lograrse en un período determinado de tiempo."⁵

George S. Odiorne

"La Administración por Objetivos es un proceso por medio del cual los Administradores superiores y subordinados de una Organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros."⁶

Concepto personal

La "Administración por Objetivos" es un proceso en el que el jefe en combinación con el subordinado, harán la fijación de objetivos que contribuyen a sus metas, los cuales les servirán como indicadores del camino a seguir para alcanzar la máxima eficiencia en algún área determinada. Dichos objetivos serán factibles de ser medidos en su resultado y en un período determinado.

El concepto de "Administración por Objetivos" no está separado de las funciones esenciales de la Administración; preveer, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, se complementa como un "estilo de dirección" y dependerá de la calidad de los Administradores que la empleen. Lo que se pretende en la "Administración por Objetivos" es que tanto el subordinado como el jefe, recuerden sus necesidades y carencias, que el personal sienta que ejerce control sobre sus propias funciones y que sean premiados por sus logros.

2.- La Estrategia Directiva

Administrar por objetivos incluye una estrategia en la Dirección, comienza cuando conocemos los recursos con los que se cuenta y nos preparamos para el futuro. Continúa cuando establecemos un plan a corto y mediano plazo, analizando las áreas que pretendemos involucrar y los ejecutivos competentes con que contamos a los que responsabilizaremos por el cumplimiento de objetivos.

Debemos tener presente la premisa de que asignar responsabilidades es más productivo que hacer las cosas por nosotros mismos (a nivel operativo), para determinar hasta donde tendremos ingerencia dentro de las labores de nuestros subordinados.

El administrador podrá dirigir a tantas personas como pueda asignarles metas precisas y resultados que puedan medirse, para esto el administrador debe saber lo suficiente acerca del trabajo de estas personas.

Quien administre por objetivos deberá tener habilidad para determinar metas y objetivos empresariales, adiestrar y formar ejecutivos, poseer habilidad para organizar, tener capacidad de planificación, diseñar, usar y ejecutar sistemas efectivos de control, resolver los problemas que se presenten en la marcha y tomar decisiones, conceder pagos de estímulos y motivar al personal.

Como apuntamos anteriormente, al hombre deben de satisfacerle los motivos por los que hace algo, de otra forma las actividades que realice serán pesadas, rutinarias, sin sentido, es entonces cuando el trabajo se convierte en " enajenante " , cuando podamos lograr que el hombre sienta que se realiza en su trabajo por que en él ejercita su ingenio, porque se refiere a una actividad que a él le complace, porque considera que en ese trabajo está escalando los niveles para poder llegar a puestos superiores, ese hombre se desempeñará mejor en su trabajo e identificará su labor y su autodesarrollo.

Probablemente el mayor reto a que se enfrente el administrador sea a motivar al personal, pero esto resulta más fácil en este sistema, ya que el simple hecho de que el subordinado participe y fije sus propias metas, ya es un aliciente y causa para que se esfuerce en alcanzarlas.

Por otro lado, George S. Odiorne nos dice;

"La experiencia ha demostrado repetidamente que cuando los arquitectos de un sistema de administración lo consideran como un mecanismo más, - nunca lo aceptan las personas que deben de ponerlo en operación."

Entonces: ¿ Cómo deben de considerar los subordinados este sistema de
Administración ?

-Como un COMPROMISO entre éste y su Jefe-

3.- La Fijación de Objetivos

La base sobre la cual la "Administración por Objetivos" constituye sus planes de operación, son las metas y objetivos de la Organización perfectamente establecidos, los cuales serán las guías de desempeño para los jefes y subordinados.

Por ser tan importante que estas metas y objetivos, estén bien planteados (ya que de ello dependerá el buen desarrollo de la Administración) haremos una clasificación y enunciado de ellos y mencionaremos los requisitos para una buena fijación.

a) Definición de metas y objetivos

a.1. Objetivos

Jorge R. Terry señala:

"Los objetivos son las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador."

Y para efectos de este sistema, también señalan la dirección a los esfuerzos del subordinado.

a.2. Las Metas

Para el Alexander Hamilton Institute:

"Las metas se consideran como objetivos, pero a mediano y largo plazo."

b) Clasificación de los Objetivos

b.1. Por su Tiempo

b.1.1. A corto plazo

Se considera corto plazo a un año como máximo.

b.1.2. A mediano plazo

Se considera mediano plazo de 1 a 5 años.

b.1.3. A largo plazo

Más de 5 años.

b.2. Por su Importancia**b.2.1. Primarios**

son los que determinan el carácter vital de un resultado.

b.2.2. Secundarios

Son los que en un momento dado no afectan en forma trascendente el desarrollo de un resultado.

b.3. Por su Alcance**b.3.1. Generales**

Son los que contienen a los particulares, son los indicadores del desempeño.

b.3.2. Particulares o Específicos

son los que con su realización contribuyen para la satisfacción de los generales.

b.4. Por su Categoría**b.4.1. Contínuos**

son los objetivos que período con período se repiten, aunque cambien las cifras con que se cuantifican.

b.4.2. Correctivos

son los que tienden a resolver problemas o desviaciones de las normas donde algo ha marchado mal y precisa ser corregido.

b.4.3. Innovadores

Son los que buscan el compromiso del subordinado para lograr cosas nuevas, para lo cual se necesita que el subordinado desarrolle su creatividad e inventiva.

Posiblemente, esta categoría de objetivos, (los innovadores) sea el fruto de una "Administración por Objetivos" bien llevada.

c) Principios de los Objetivos

c.1. Los objetivos deben ser tributarios.

Esto es que con su realización estén aportando parcial o totalmente la satisfacción de otros.

c.2. Los objetivos deben de ser precisos.

Es decir que en su enunciado debe de existir la cuantificación.

c.3. Los objetivos deben de ser realistas.

Deben de ser factibles de ser alcanzados para que sean - un estímulo.

c.4. Los objetivos deben de ser flexibles.

Ya que no es posible establecer valores absolutos, siempre debe de haber una tolerancia (un mínimo y un máximo)

c.5. Los objetivos deben de ser participativos.

Esto es que en su fijación debe involucrar a tantos jefes y subordinados cuanto se esperen intervención o resultado de ellos.

d) Algunas consideraciones para la fijación de objetivos.

- d.1. ¿ En que áreas queremos fijar objetivos ?
- d.2. ¿ A qué nivel los queremos conseguir ?
- d.3. ¿ Para cuándo queremos lograrlos ?
- d.4. ¿ Cómo deberán de estar coordinados para que los objetivos particulares satisfagan a los generales ?
- d.5. ¿ Cómo vamos a lograrlos ?

e) Requisitos para fijar Objetivos.

- 1.- Los objetivos deben de fijarse por escrito.
- 2.- Deben de fijarse en forma separada.
- 3.- Siempre debe de fijarse la fecha en que se deberán de lograr.
- 4.- Los objetivos deben de ser claros, específicos y precisos para todas las personas que van a participar en su realización.
- 5.- Deben de ser pocos en número, sobre todo en los primeros períodos de aplicación de la "Administración por Objetivos"
- 6.- Deben de ser objetivos posibles de obtener, pero a la misma vez estimulantes.
- 7.- Debe revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de la empresa.

8.- Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos cuentan con la autoridad necesaria en los aspectos de Autoridad Formal, Operativa o Técnica.

9.- Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado, más o menos amplio de decisión a los jefes inferiores.

Proceso para la Fijación de Objetivos.

Como mencionamos anteriormente, en la "Administración por Objetivos" las metas y objetivos Organizacionales correctamente determinados, son las bases sobre las cuales el sistema constituye sus planes de operación, selecciona y asigna los recursos de la Compañía. Esta fijación de metas y objetivos -- Organizacionales se realiza en el más alto nivel administrativo.

Una vez logrado ésto, estamos en posición de iniciar el proceso de fijación de objetivos a niveles Divisionales, Departamentales y Personales.

Dicho proceso consiste en hacer reuniones con los Ejecutivos más importantes de la Empresa o Gerentes Divisionales:

- 1.- Se explicará en que consiste el sistema de "Administración por Objetivos".
- 2.- Deberán de estar convencidos de que se operará la Empresa a través - de objetivos, contra los que se compararán los resultados correspondientes.
- 3.- Se expondrán las metas y objetivos Organizacionales.
- 4.- Dichos Ejecutivos prepararán objetivos a corto plazo en apoyo a los objetivos Organizacionales.
Se responsabilizará a cada Ejecutivo de establecer sus objetivos para sí mismo o su área.
- 5.- Una vez fijados los objetivos de dichos Ejecutivos, se revisará que

reúnan los "requisitos para la Fijación de Objetivos" citados en el inciso e). En el caso de que no reúnan los requisitos, corregirlos.

- 6.- Asegurarse de que los objetivos fijados son en cantidad suficiente y que concuerdan plenamente con la naturaleza de las funciones y actividades que están realizando.
- 7.- Asegurarse que los objetivos señalados concuerdan en esencia y apoyan a los objetivos generales de la Empresa.
- 8.- Se prepararán planes de acción para lograr los resultados deseados para cada uno de los objetivos.
- 9.- Discutir en forma constructiva los puntos que podrían ser limitantes para lograr los resultados deseados.
- 10.- Confirmar por medio de un memorandum los objetivos fijados, a los cuales cada ejecutivo se compromete a cumplir.
- 11.- Ya fijados los objetivos de cada jefe de área, los jefes inferiores deberán hacer lo mismo y así sucesivamente.

Al ir descendiendo la fijación de objetivos, posiblemente saldrán a la luz los problemas y limitaciones para la realización de éstos y entonces se -- llegará al punto en que si no es posible la realización de los objetivos, éstos tendrán que ser modificados en base a las realidades de la Empresa. La Administración por objetivos busca que dentro de cada nivel haya una -- participación para fijar los objetivos, para poder contar con los puntos -- de vista y la conformidad del jefe superior y los jefes subordinados. En la "Administración por Objetivos" los jefes y subordinados identifican los resultados que se deben de lograr en un tiempo determinado, planean -- las medidas que hay que tomar para conseguirlos, aceptan la responsabili-- dad de su logro y evalúan la actuación comparándola con los resultados obtenidos.

4.- Implantación del Sistema.

El siguiente paso en el proceso de la "Administración por Objetivos" es la implantación, para la cual se deberán tomar los objetivos fijados como guías para la acción.

La implantación consiste en dejar que los esfuerzos de las personas involucradas, sean dirigidos hacia la satisfacción de los objetivos fijados en el transcurso del plazo convenido.

En otras palabras, es ejercer las acciones necesarias para alcanzar los objetivos preestablecidos a los cuales nos hemos comprometido a alcanzar.

En la implantación se deberá tomar en consideración los siguientes puntos:

a) Requisitos para la implantación.

1.- Consentimiento de la Dirección o Jefe máximo.

Es necesario contar con el respaldo de la Dirección de la Empresa para implantar el sistema, pero eso no es todo, sino que ésta deberá de estar consciente de que probablemente se llevará un -- cambio en la estructura, en la delegación o en los sistemas y -- procedimientos y si realmente apoya el sistema, tendrá que estar dispuesta al cambio también.

2.- Que esté hecha la fijación de objetivos.

Al menos a nivel directivo, llevar a cabo la fijación de objetivos descrita en el punto No. 3 del presente capítulo.

3.- Hacer una determinación de prioridades de los objetivos.

Una vez fijados los objetivos, debemos de darle primacía a los -- más importantes.

¿ Como determinar cuáles son los objetivos más importantes ?

Detectando cuales satisfacen las metas vitales de la Organiza--- ción.

4.- Una vez detectados los objetivos más importantes, debemos de -- coordinar el plan con los diversos Departamentos. Especialmente cuando las actividades de un Departamento afectan el inicio de actividades de otro Departamento.

5.- Colaboración del jefe para con el subordinado.

Debe de existir participación del jefe hacia el subordinado en el logro de los objetivos ya que a fin de cuentas son también sus objetivos. Pregúntele al subordinado qué puede hacer - por él para lograr sus objetivos.

6.- Comunicación.

Una de las herramientas que utiliza la "Administración por Objetivos" es precisamente la comunicación, ya sea oral, escrita, - ascendente o descendente; sin ella no podría funcionar el sistema.

Entiéndase como comunicación, la información que es enviada por un emisor, la cual es recibida por un receptor y procesada por éste, el cual enviará una respuesta o retroalimentación.

Con este modelo de comunicación hacemos del conocimiento de los subordinados los objetivos de la Compañía, hacemos la fijación de objetivos, implantamos el sistema resolviendo los problemas que se presentan en la marcha y obtenemos un resultado. Pero es especialmente importante en este resultado utilizar nuevamente la comunicación y hacer saber a las personas que involucramos - en el sistema, los logros obtenidos.

b) Diagnóstico del estado de la Empresa.

Sin ser éste un requisito para la implantación del sistema, sería - sensato analizar el estado en que se encuentra la Organización ya - que es muy probable que queramos obtener resultados de las áreas en que algo nos está fallando.

La manera más reveladora para determinar cuáles son las áreas enfermas de la Empresa, es utilizando la técnica de "Auditoría Adminis--trativa".

Sin embargo puede ser que algún área sea tan deficiente y que sus problemas sean tan evidentes que discriminatoriamente decidamos atender dicha área.

c) Alcance de la Aplicación.

Debemos decidir hasta donde vamos a aplicar el sistema o en que áreas lo vamos a implantar, si es a toda la Empresa o a una división determinada o a un Departamento X.

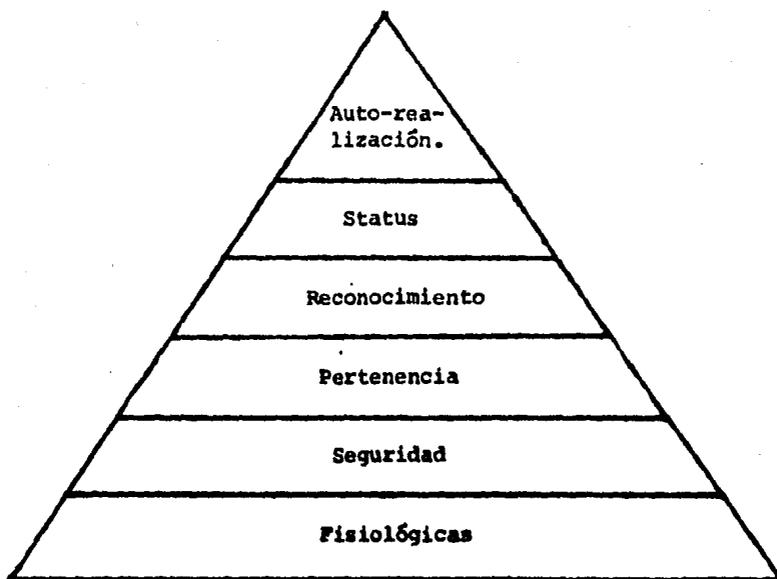
La "Administración por Objetivos" es conveniente aplicarla desde los jefes más altos hasta los supervisores e incluso obreros, pero éstos deberán de ser el último paso del sistema, ya que deberá primero experimentarse con los jefes superiores para irlos acostumbrando al sistema y ganando confianza, además de detectar las irregularidades del sistema. Podemos iniciar con una división o un Departamento e ir ampliando gradualmente el programa hasta cubrir toda la Empresa.

d) Motivación

Como mencionábamos anteriormente, probablemente la motivación sea el mayor reto a que se enfrenta la "Administración por Objetivos" y es realmente un reto, ¿ cómo saber la forma de motivar al personal ? si lo que motiva a unas personas no motiva a otras. ¿ cómo saber cuáles son esas fibras sensibles que logran convencer al personal a que contribuyan con nuestros objetivos ? y que realmente lo hagan utilizando su mejor esfuerzo.

Además de que el sistema toma en cuenta la opinión y participación del subordinado, sus ideas y aportaciones y que esto constituye ya un muy importante factor para que se esfuercen en lograr sus objetivos (que son los nuestros también), podríamos considerar otros factores:

d.1. Pirámide de las necesidades del Hombre de Maslow.



Maslow sostiene que el hombre tiene diferentes necesidades, las -
cuales se mencionan en la pirámide, y que una vez satisfechas las
necesidades fisiológicas el hombre busca satisfacer sus necesida-
des de seguridad y así sucesivamente hasta llegar a la auto-reali-
zación.

Esta podría ser una pauta para determinar en qué nivel de estas -
necesidades, tenemos que motivar a cada uno de nuestros subordina-
dos.

d.2. Teoría de motivación de tres factores.

Otro punto de vista al respecto nos lo proporciona George S. ----
Odiorne, y éste está enfocado hacia las funciones de la Dirección:

Primer Factor

El empleo efectivo de la información.

Señalarles específicamente lo que queremos que hagan, del rumbo -
que queremos que tomen, información de los objetivos.

Segundo Factor

La eliminación de obstáculos.

Es una responsabilidad de las características físicas o instalaciones de trabajo a su alrededor, que le permiten hacer su trabajo sin excesivas dificultades.

Tercer Factor

La utilización hábil de las recompensas.

Todo lo que tenemos que hacer para obtener más rendimiento de -- las personas, es proporcionarles mayores cantidades de las cosas que necesitan ingerir. Esto es aumentar sus salarios, pero esto no es la única forma de motivación, ya que una vez satisfechas -- sus necesidades básicas, dejarán de representar un motivador, -- esto es que el hombre precisa buscar nuevas formas de motivación de tipo no monetario. El hombre quiere reconocimiento, sentirse bueno en algo, expresar su poder creador.

Si uno no tiene los motivadores suficientes, esta falta de motivadores son des-motivadores.

e) Hacer una prueba inicial o verificación.

Una vez que tenemos decidido el área o departamento en que iniciaremos la aplicación del sistema y que tenemos ya fijados nuestros objetivos, se recomienda poner a prueba la implantación del sistema por -- un período corto y a un solo nivel o departamento.

Con esta prueba se verifica la validez de los objetivos.

Y por otro lado nos permite corregir oportunamente cualquier deficiencia en el caso de objetivos mal fijados o de una actuación pobre del Gerente o Supervisor.

f) Ciclo del sistema

Prácticamente este ciclo está fijado en nuestros objetivos cuando de-

terminamos obtener un resultado en un lapso de tiempo.

Al transcurrir ese lapso, se obtendrán los resultados deseados o en - caso contrario se tomarán las acciones correctivas. Al definir nuevas metas se iniciará nuevamente el ciclo del sistema.

5.- Control y Mantenimiento del Sistema.

Como en todo, también en el sistema debe de haber un control, o sea una inspección, registro, comprobación y corrección de las acciones encaminadas a la obtención de objetivos.

a) "formas" de Control.

El responsable de la implantación del sistema deberá diseñar "formas" efectivas de Control, es importante hacer notar en este punto que para el diseño de esas "formas" también es necesaria la participación del subordinado ya que éste podrá aportar sus ideas para el diseño - de dichas "formas", y por otro lado deberá de estar enterado de como se medirá su desempeño.

Prácticamente no hay un molde para estas "formas", cada una de ellas deberá diseñarse de acuerdo a la naturaleza de los objetivos que --- queremos lograr.

Sin embargo se pueden utilizar algunas herramientas administrativas como son;

a.1 Gráfica de Gantt

a.2 Sistema de coordenadas

a.3 Gráfica PERT (o camino crítico)

Por último, debemos cuidar que las "formas" contengan: objetividad, oportunidad y precisión.

b) Periodicidad.

El Control puede efectuarse durante el desarrollo o al terminar el - proceso del sistema.

Dicha periodicidad puede fijarse con revisiones anuales, semestrales, trimestrales o mensuales.

En un punto de vista personal, deben de efectuarse las revisiones --

mensualmente y la final, al término del período establecido.

¿ Por qué esa periodicidad ?

Porque no debemos esperar sorpresas haciendo una revisión en un período largo. Por el contrario debemos detectar las irregularidades que se vayan presentando mensualmente para tener la oportunidad de ejercer las acciones correctivas necesarias.

c) Mantenimiento del Sistema.

Al ejercer un control de las acciones encaminadas al logro de nuestros objetivos, estamos haciendo un mantenimiento para el sistema. Dicho mantenimiento es de dos formas;

c.1 Correctivo

Estaremos estableciendo lo que se logra y lo que no se logra, se verá quién es el responsable de que se logre o no, por qué motivos se logra o no. Y todo esto para tomar las decisiones convenientes al respecto.

c.2 Preventivo

Al detectar problemas para el logro de nuestros objetivos, podremos también tomar las medidas necesarias para evitar nuevos problemas o implicaciones para el logro de otros - objetivos.

d) Efectos del Control.

En el ejercicio del Control podemos encontrarnos con dos desviaciones:

- 1.- Los objetivos están mal fijados o son inalcanzables.
- 2.- El personal ha interpretado mal lo solicitado o le falta capacidad para lograrlo.

En el primer caso, corregiremos el planteamiento.

En el segundo caso posiblemente substituiremos al personal. Si es -

tal decisión, deberemos considerar si se merece otra oportunidad para lograr lo que queremos.

¿ Cuáles son los efectos del Control ?

1.- Temor por parte del subordinado.

Si el subordinado no ha obtenido los resultados deseados, es -- muy probable que tenga temor a que se le critique negativamente o a que se le reproche su actuación.

Cambie la táctica. Discuta con el subordinado los resultados y utilice tales resultados en forma positiva para asesorar, desarrollar y mejorar la actuación del subordinado.

2.- Necesidad de Reconocimiento.

Si el subordinado ha logrado los resultados apetecidos, es muy probable que esté lo suficientemente motivado para seguir obteniendo sus objetivos. Refuerce los logros reconociendo y felicitando al subordinado.

3.- Comunicación.

Se plantea como una necesidad, el informar al personal los logros obtenidos, produce un alto grado de satisfacción y seguridad.

Deberá involucrar al personal de otros departamentos, ya que -- después de todo "vamos en el mismo barco".

4.- Retribución más justa.

Al evaluar el desempeño del subordinado, tendremos la oportunidad de retribuirlo en una forma directa, en función de los resultados que obtiene. Nuevamente aquí tendremos otro motivador para el subordinado.

e) Con vistas hacia el futuro.

La revisión de los resultados en un período determinado es la base para establecer nuevos planes para el período siguiente.

Lo más importante de dicha revisión es el análisis de las razones por las que logramos o no logramos nuestros objetivos.

Debemos aprovechar la experiencia del período anterior, es decir - que debemos de aprender de nuestros errores en caso de no haber lo grado nuestros propositos y detectar nuestros aciertos para garantizar los resultados a futuro.

6.- Ventajas y Limitaciones.

Obviamente que la "Administración por Objetivos" así como tiene ventajas, también tiene limitaciones, las cuales expondremos a continuación:

Ventajas

- Se abren canales de Comunicación tanto en forma vertical (en ambos sentidos), como en forma interdepartamental.
- Permitirá hacer una mejor planeación, coordinación y control en todas las áreas.
- Si se persigue un objetivo común, es más probable lograr uniformidad y coherencia en las operaciones administrativas.
- Estimula el funcionamiento de grupos de trabajo.
- Se realiza una mejor delegación de funciones.
- Permite hacer una retribución más justa en función a la eficiencia y los resultados que se obtienen.
- El jefe obtiene cooperación por parte de sus subordinados en el logro de sus objetivos.
- El Gerente enfoca su atención en cuidar que sus subordinados logren resultados, y ésa es su función primordial.
- El jefe obtiene otros puntos de vista que posiblemente no se le hubieran ocurrido.
- Es más probable que tanto jefes como subordinados logren realizar lo que se proponen en virtud de que las metas están mejor definidas.
- El subordinado se aleja del nivel de mediocridad que se le toleraba.
- El subordinado goza de mayor libertad en su trabajo y puede demostrar sus logros.
- El subordinado trabaja por metas concretas en las que ha participado para su fijación y tendrá mayores motivaciones para alcanzarlas, no trabaja por metas impuestas.

- El subordinado puede demostrar objetivamente que se merece una mejor retribución.

Limitaciones

- El sistema exige que se le dedique principalmente en su inicio, mayor tiempo del que se acostumbra a las actividades de planeación, coordinación y control normalmente.

Sin embargo esto puede verse como una inversión, ya que una vez que el programa esté caminando y que las personas que participan en él se hayan acostumbrado al sistema, cada vez será más fácil la continuación del programa y cada vez será menor el tiempo que nos demande.

- El sistema de "Administración por Objetivos" no identifica completamente en las aplicaciones iniciales, el potencial verdadero de nuestro personal, ya que solamente atiende el rendimiento actual, intentando mejorarlo y conforme transcurran los períodos de aplicación del sistema, podremos ir conociendo un poco más acerca de la verdadera capacidad de -- nuestros trabajadores.
- El mayor problema a que se enfrenta el sistema cuando es una nueva forma de administrar, es a la "Resistencia al Cambio" de los individuos, lo - cual nos obliga a tener que planear cuidadosamente la implantación, de tal manera que los ejecutivos acepten el plan, convenciéndolos de que se obtendrán mejores resultados.

La mejor forma de vencer esa "Resistencia al Cambio" es involucrándolos en la participación e incitándolos a la acción.

SEGUNDA PARTE

Notas Bibliográficas.

- 1 Vázquez Martínez, Cuauhtemoc. Principios de Administración por Objetivos. México: Editorial Diana. 1978.
- 2 Alexander Hamilton Institute, Inc. 1978.
- 3 Mali, Paul. La Administración por Objetivos. México: Editorial Diana. 1979.
- 4 Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Técnicas Modernas de Administración. México, 1972.
- 5 Reyes Ponce, Agustín. Administración por Objetivos. México: Editorial LIMUSA. 1975.
- 6 Odiorne, George S. Administración por Objetivos. México: Editorial LIMUSA. 1982.

TERCERA PARTE:

APLICACION DEL SISTEMA

A UNA EMPRESA.

En esta tercera parte, haremos una exposición de la forma de aplicar el sistema de "Administración por Objetivos" en la práctica.

Se hará la aplicación a una empresa privada. El giro de esta compañía es la impresión de papeles y cartulinas para la industria.

Programa de Aplicación del Sistema.

Se planeará la aplicación del sistema a un año, con una prueba inicial - en el primer mes y con revisiones mensuales.

La aplicación será a nivel de Gerentes de área.

Se diseñarán cuestionarios, entrevistas, formas y controles de los cuales se expondrán los resultados.

Se hará un sondeo del estado de la empresa, para decidir el área de aplicación del sistema.

Se seguirán los pasos del sistema: fijación de objetivos, implantación -- del sistema y evaluación de los resultados.

1.- Investigación de las condiciones actuales y elección del área de aplicación.

Es necesario enterarnos de cuál es la forma de organización de la empresa. Cuáles son sus áreas débiles, cuáles son las áreas de conflicto, etc. Todo esto para saber a donde enfocar el programa.

Para enterarnos de las condiciones en que se encuentra la empresa, analizaremos su organigrama y realizaremos entrevistas.

a) Organigrama de la Empresa.

El organigrama es una representación gráfica de la organización y nos demuestra a simple vista como está jerarquizada la empresa.

Ver figura No. 2

ORGANIGRAMA ACTUAL

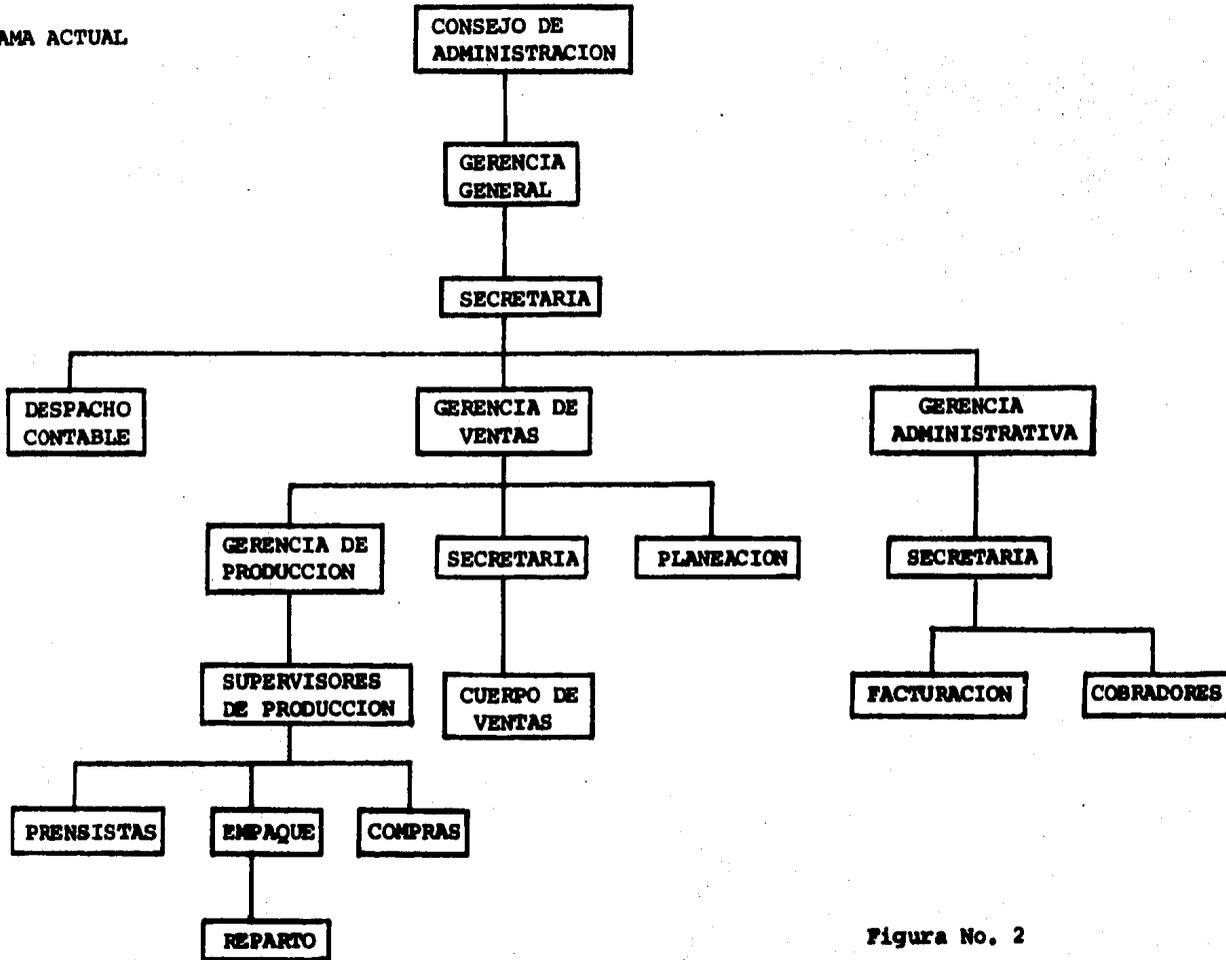
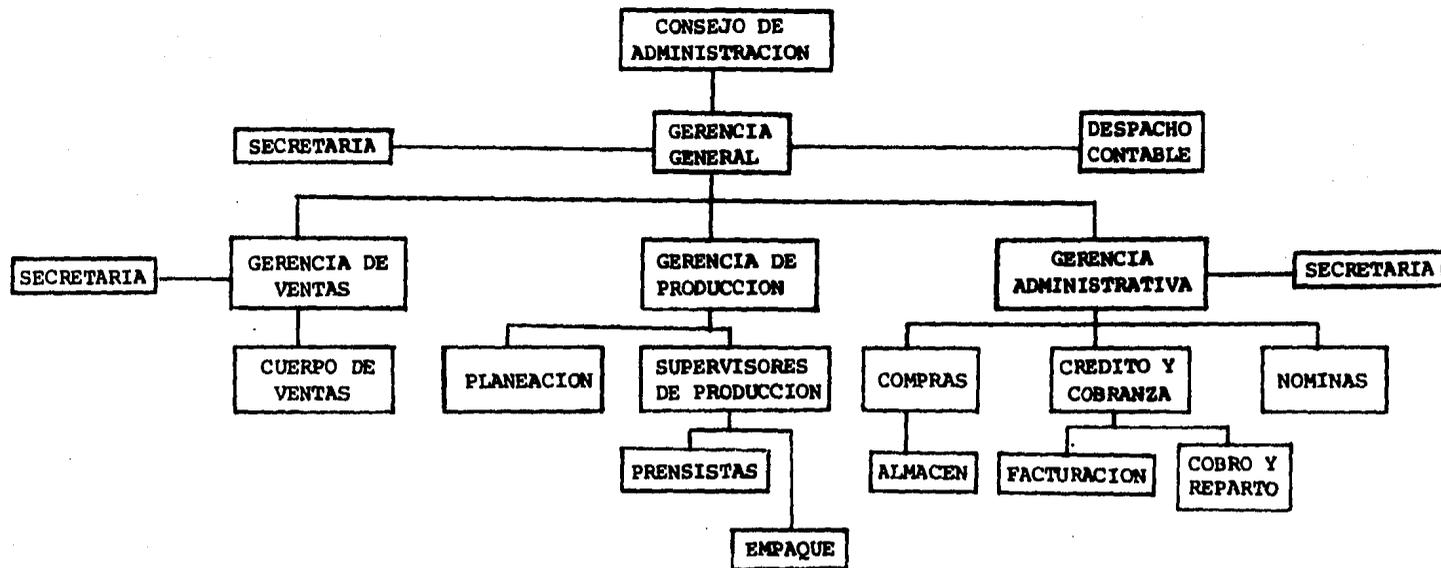


Figura No. 2

En el organigrama nos damos cuenta de los siguientes puntos que demuestran mala organización:

- 1.- las secretarias están colocadas "en línea", es decir que los departamentos que se sitúan abajo de ellas indican que están bajo su responsabilidad y en la práctica no es así, son auxiliares.
- 2.- El despacho contable por medio del cual la empresa lleva su contabilidad, se sitúa en línea dentro de la Organización y en nuestra opinión - debería estar como asesoría y auxiliar a la Gerencia General.
- 3.- La Gerencia de Producción depende de la Gerencia de Ventas, consideramos que son áreas funcionales de diferente naturaleza que se complementan, pero que no deberían estar una en subordinación de la otra.
- 4.- En la Gerencia de Producción está a su cargo el departamento de reparto, consideramos que debería reportar a la Gerencia Administrativa no a la Gerencia de Producción.
- 5.- El departamento de empaque está al mismo nivel que los prensistas u operarios de la maquinaria, creemos que debería estar a un nivel más bajo.
- 6.- A la Gerencia de Producción le reporta Compras, opinamos que debería - de reportar a la Gerencia Administrativa, ya que el objetivo de dicho departamento es conseguir los materiales necesarios para la operación de la empresa al mejor costo y dependiendo de Producción probablemente no obtenga los mejores costos; ya que el objetivo a cumplir en ese departamento sería conseguir los materiales a la mayor prontitud.
- 7.- Esta es una empresa chica, por lo tanto carece de algunas áreas que serían necesarias en empresas de otro tamaño, tales como Personal, Contabilidad, Finanzas, etc. Sin embargo consideramos que se debe de aumentar los departamentos de Nóminas y Almacén en la Gerencia Administrativa. Ver figura No. 3



PROPUESTA DE ORGANIZACION

Figura No. 3

b) Entrevista

La entrevista nos dará elementos de juicio para decidir el área a la que haremos nuestra aplicación.

Utilizaremos un cuestionario, el cual está enfocado a la Gerencia General.

Ver cuestionario No. 1

b.1 Cuestionario preliminar para la Dirección.

Cuestionario No. 1

El presente cuestionario tiene por objetivo, obtener la información necesaria para determinar el área a que debe de orientarse la implantación del sistema de "Administración por Objetivos" en su etapa inicial.

1.- ¿ Cuáles son sus principales áreas de responsabilidad ?

R: Producción, Ventas, Administración.

2.- ¿Cuál de ellas considera que es la más conflictiva ?

R: Producción.

¿ Por qué ? : Porque tiene problemas con su personal y con la calidad en impresión.

3.- ¿ En cuál (es) de ellas no obtiene los resultados deseados ?

R: Producción y Ventas.

¿ Por qué ? : Porque no llegan a los volúmenes deseados.

4.- Enuncie los resultados que ha obtenido o que espera de cada área;

<u>área</u>	<u>este año</u>	<u>el proximo año</u>
Producción	\$ 70,000,000.00	\$ 125,000,000.00
Ventas	\$ 70,000,000.00	\$ 125,000,000.00

5.- ¿ Cuáles son las metas de la Organización ? para;

<u>este año</u>	<u>dentro de 5 años</u>	<u>dentro de 10 años</u>
tener utilidad de \$ 15,000,000.-	tener utilidad de \$ 300,000,000.00 anuales.	tener utilidad de \$ 900,000,000.00 anuales.

6.- ¿ En qué áreas mantiene a un responsable o gerente de área ?

R: Producción
Ventas
Administración.

7.- ¿ Considera eficiente al responsable o gerente de área ?

<u>área</u>	<u>respuesta</u>
Producción	regular
Ventas	si
Administración	si

8.- ¿ Qué ha hecho para lograr los resultados que desea en cada área ?

<u>área</u>	<u>respuesta</u>
Producción	hacer juntas para mejorar el área y sus problemas.
Ventas	imponer cuotas anuales.
Administración	hacer juntas cuando surgen problemas.

9.- ¿ Obtiene cooperación de cada gerente o jefe de área para lograr sus metas ?

R: si.

¿ Por qué ? : Porque demuestran su mejor empeño.

Análisis a las respuestas del cuestionario No. 1

1.- En la primera respuesta, parece ser que se han descuidado los aspectos de Personal y Finanzas. Porque no los considera sus áreas de responsabilidad.

Valdría la pena pensar que tal vez se justifique la creación de estos departamentos, en cuyo caso Compras y Contabilidad pasarían a formar parte del área financiera, y nóminas formaría parte de Personal.

2.- En esta segunda respuesta ya nos indican que hay un conflicto, -- sin embargo en la respuesta No. 3 nos indican que el conflicto es de diversas índoles y que involucran a otro departamento además de Producción.

3.- En la pregunta No. 7 nos indican que Producción no tiene un jefe eficiente, lo cual es muy digno de tomarse en cuenta, pero hay -- que ver por qué se tolera.

4.- La respuesta de las preguntas No. 8 y 9 nos indican que el tipo de Administración que se lleva en esta empresa es tradicional y empírica.

En base a lo expuesto hasta este momento, podemos decidir que el área que requiere mayor atención es Producción; sin embargo, las otras -- áreas parece ser que tienen carencias, pero esta aplicación será a -- Producción porque en apariencia es quien padece de mayores deficiencias.

c) Condiciones que imperan en el área elegida.

Una vez elegida el área en que se llevará a cabo la aplicación del sistema de "Administración por Objetivos" se hace necesario investigar bajo que condiciones se desenvuelve la relación Jefe-Subordinado y cuales son los principales conflictos que se presentan.

Para tal efecto se realizará una entrevista con el jefe y otra con el subordinado, las cuales a continuación se exponen:

Ver cuestionario No. 2 y No. 3

c.1 Entrevista con el jefe (gerente general)

Cuestionario No. 2

Preguntas:

- 1.- En el cuestionario que se le presentó, ud. nos respondió que el área de mayor conflicto para su consideración es Producción, -- ¿ Podría aclararnos un poco más su respuesta y explicarnos por qué la considera así ?

Respuesta:

Sí, yo creo que el personal no pone todo su esfuerzo en alcanzar buena calidad en su trabajo, exigen mayores sueldos, mayores -- prestaciones; sin embargo los rechazos de producto terminado me indican que no hacen las cosas tan bien como ellos creen.

Por otro lado, su trabajo no es terminado en la fecha requerida y generalmente quedamos mal con los clientes.

- 2.- Nos indicó ud. en el cuestionario, que no logra los resultados - deseados en Producción.

¿ Cuáles son los resultados deseados ?

Respuesta:

Los resultados que deseamos lograr, es facturar \$ 70,000,000.00 este año y como van las cosas no creo que se logre.

- 3.- ¿ Por qué no cree que se logren esas metas ?

Respuesta:

Porque lo que está alcanzando a producir el departamento de Pro ducción equivale a \$ 5,000,000.00 mensuales y no satisface nue stras expectativas.

- 4.- ¿ Qué ha hecho para mejorar tal situación ?

Respuesta

Como le indiqué en el cuestionario, he realizado juntas para ver por qué motivos Producción está fallando y lo único que obtengo son pre-textos y justificaciones.

5.- ¿ Podría indicarme cuáles son las principales funciones o responsabilidades de su gerente de Producción ?

Respuesta:**I Planeación de la Producción**

- a. Supervisar la elaboración de originales para impresión.
- b. Supervisar la elaboración de negativos.
- c. Supervisar la elaboración de láminas para impresión.
- d. Establecer tiempo requerido para cada trabajo en un programa de producción.

II Compras.

- a. Supervisar la adquisición de papel o cartulina para im-
presión.
- b. Supervisar la adquisición de tintas para impresión.
- c. Supervisión de la adquisición de otros materiales diversos.

III Supervisión de la Producción.

- a. Supervisar el trabajo que se realice en cada máquina y co-
rregir deficiencias.
- b. Verificación y control del tiempo estimado para cada trabajo.
- c. Control de Calidad en el momento de la impresión.

IV Control de Empaque y Reparto.

- a. Supervisar la calidad y cantidad en el empaque de producto
terminado.
- b. Envío de mercancía a clientes.

c.2 Entrevista con el subordinado (gerente de Producción)**Cuestionario No. 3****Preguntas:**

1.- ¿ Cuáles son sus funciones ?

Respuesta:

- a) Comprar material.
- b) Programar la Producción.
- c) Preparar el material necesario para la impresión de cada pedido.
- d) Supervisar la Producción.

2.- ¿ Cuáles son los objetivos que pretende lograr para este año en cada una de sus funciones ?

Respuesta:

- a) Evitar los faltantes de material.
- b) Intentar que se cumpla el programa de producción.
- c) Mantener al día los elementos necesarios para la producción de cada pedido.
- d) Evitar los rechazos.

3.- ¿ En cuáles de sus funciones considera ud. que tiene problemas o dificultades para lograr sus objetivos ?

Respuesta:

- Con los proveedores porque no surten a tiempo los materiales.
- Con los obreros porque no revisan su trabajo y a veces tenemos rechazos.

4.- ¿ Cómo considera la actitud de su jefe ?

Con respecto a ud.: Respuesta: Respetuosa

Con respecto a su
trabajo:

Respuesta: Muy exigente

5.- ¿ Considera que su jefe lo apoya plenamente para que ud. logre sus objetivos ?

Respuesta: Sí

¿ Por qué ?

Respuesta: Nos proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de nuestro trabajo.

6.- ¿ En qué aspecto le gustaría que su jefe lo apoyara o qué le - gustaría que le comunicara ?

Respuesta:

Pues en el aspecto de que comprendiera que en el área de mi -- responsabilidad, yo dependo de mis trabajadores y que a veces ellos no hacen bien su trabajo y nos hacen quedar mal.

7.- ¿ Se siente ud. motivado en su trabajo ?

Respuesta:

Hay días que si tengo muchas ganas de trabajar y hay otros que los problemas del trabajo me desaniman.

Conclusiones a las condiciones que imperan en el área elegida.

- 1.- Tanto jefe como subordinado detectan que hay aspectos en los que no se obtienen los resultados deseados, sin embargo no se plantean soluciones concretas a cada uno de los problemas.
- 2.- Las funciones, responsabilidades y objetivos que enumeran tanto el jefe como el subordinado, no coinciden en su totalidad, esto nos demuestra que falta comunicación; es decir, que el subordinado no sabe exactamente qué es lo que su jefe espera de él porque su jefe no se lo ha sabido comunicar y de esa manera difícilmente podrá lograr las expectativas del jefe.
- 3.- No existe la motivación.
Creemos que es necesario motivar al personal para que día con día se esfuercen por mejorar su trabajo.

2.- Fijación de los Objetivos.

- a) La Gerencia General preparó sus objetivos para el área de Producción, los cuales se exponen a continuación:

Objetivo No. 1

Alcanzar la producción de materiales por un equivalente a:
\$ 150,000,000.00 en el próximo año.

Objetivo No. 2

Controlar el tiempo de producción asignado a cada pedido, de tal manera que se cumpla al 90 % como mínimo dicha asignación en el próximo año.

Objetivo No. 3

Disminuir el porcentaje de rechazos de producto terminado, del 10 % del total de la producción al 2 %, en el próximo año.

- b) Se realizó una junta entre el Gerente General y el Gerente de Producción, en la cual se expusieron al subordinado los objetivos antes enumerados.

Se le explicó que habría un cambio en la forma de comprender dichos objetivos para su logro, es decir que se aplicaría el sistema de "Administración por Objetivos", del cual se le informó la mecánica del sistema y se obtuvo su colaboración.

c) El subordinado preparó sus objetivos y a continuación se exponen:

Objetivos en apoyo al objetivo No. 1

Objetivo 1.A.

Controlar los faltantes de material para evitar que se detenga la producción.

Plan de acción: Coordinar las funciones de Compras y Planeación de la producción, de tal manera de que se programe la producción de pedidos de acuerdo a la previsión de entregas de material.

Objetivo 1.B.

Evitar las inasistencias del personal para que la maquinaria trabaje tiempo completo.

Plan de acción: Concientizar al personal de los problemas que le ocasiona a la empresa su inasistencia.

Objetivo 1.C.

Reactivar la maquinaria que no está funcionando para aumentar la capacidad de producción.

Plan de acción: Contratar a un Ing. mecánico industrial que desar-me completamente dicha maquinaria y la reconstruya para que quede nuevamente funcionando.

Objetivos en apoyo al objetivo No. 2

Objetivo 2.A.

Analizar en forma más realista, cuál deberá ser el tiempo asignable a cada pedido.

Plan de acción: Hacer un estudio de cada pedido por un período de un mes, para que revele el tiempo que realmente se ocupa para el ajuste y elaboración de cada pedido, tomando en cuenta "arreglo de impresión", igualación de tintas, montaje de maquinaria, capacidad de producción, etc.

Objetivo 2.B.

Controlar el proceso de elaboración de los materiales necesarios para la impresión tales como dibujos, negativos y grabados, de tal forma que no obstruyan o alteren el tiempo estimado para cada trabajo.

Plan de acción: Contratar a una persona que esté cuidando dicho proceso en cada pedido.

Objetivos en apoyo al objetivo No. 3**Objetivo 3.A.**

Operar un programa de capacitación al personal que maneja la maquinaria para que mejore su trabajo.

Plan de acción: Enviar al personal a un curso de capacitación especializado para el tipo de maquinaria que manejan.

Objetivo 3.B.

Iniciar un programa de mantenimiento correctivo y preventivo de la maquinaria.

Plan de acción: Realizar el programa de mantenimiento en días inhábiles, de tal manera que no afecte la capacidad de producción en días hábiles y que evite las detenciones inesperadas.

Objetivo 3.C.

Establecer una supervisión más estrecha y eficiente a los operarios de la maquinaria para mejorar la calidad de su trabajo.

Plan de acción: Capacitar al supervisor con un seminario, el cual le permita hacer más eficiente su trabajo y establecer normas de calidad para la producción de pedidos.

- d) Una vez determinados los objetivos de apoyo y los planes de acción a seguir, fueron analizados entre el Gerente General y el Gerente de Producción, se procedió a estudiar el costo financiero que ocasionarían y finalmente fueron aprobados.

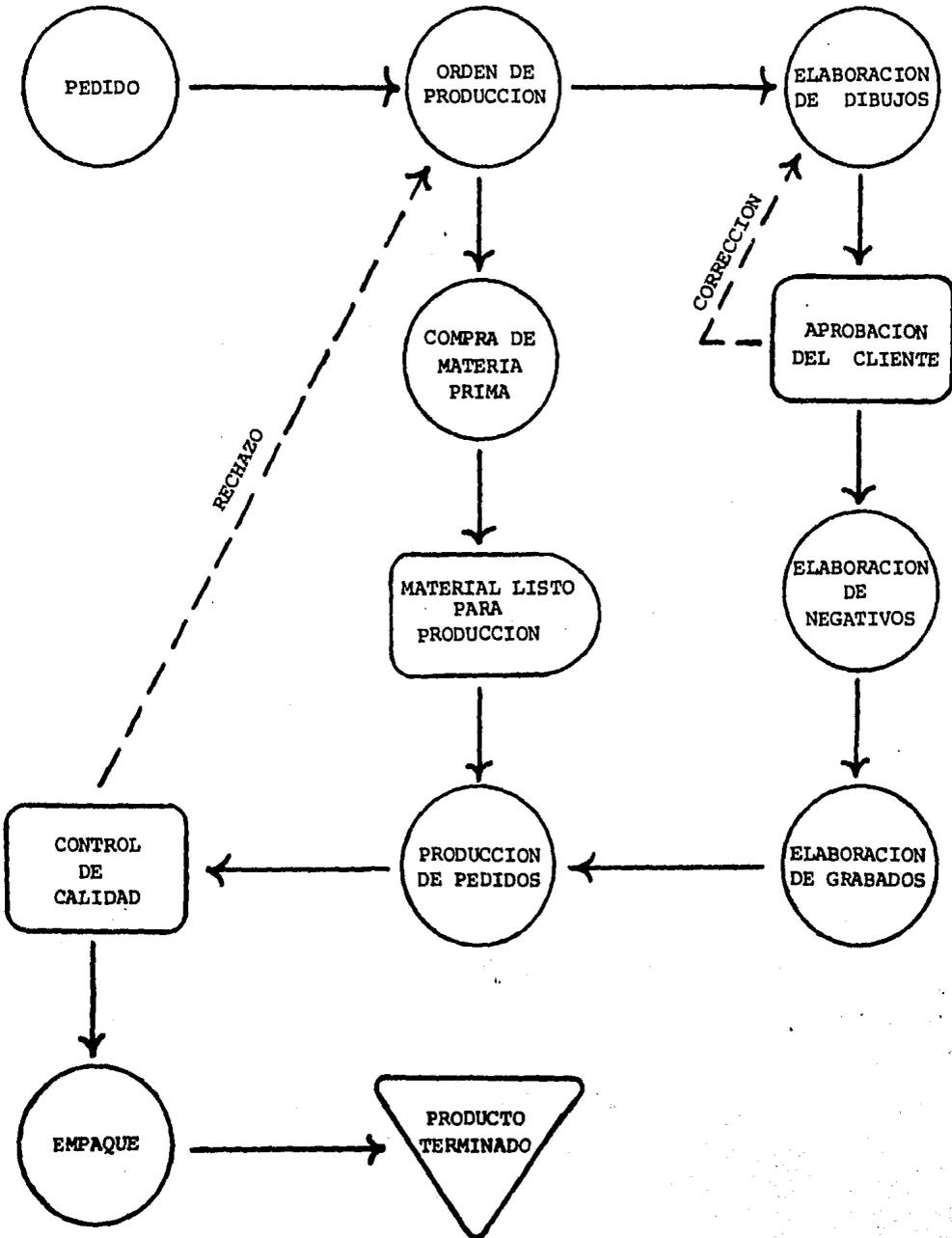
3.- Implantación del Sistema.

Se hizo la implantación del sistema con una duración de un año y con una prueba inicial en el primer mes.

Los objetivos fijados fueron las guías para el desempeño y se logró colaboración por parte de todo el personal.

Establecimiento de prioridades en los objetivos

- 1o. Como objetivo primordial se estableció la meta de producir \$ 150,000,000.00 en producto terminado para el próximo año.
- 2o. Como objetivo siguiente disminuir el porcentaje de rechazos del 10 % del total de los pedidos producidos al 2 % en el - próximo año.
- 3o. Por ultimo, se estableció el control de tiempo programado para la producción de pedidos de tal forma que se cumpla con el 90 % de la asignación, en el próximo año.



Ejecución de los planes de acción para cada objetivo.

Objetivo 1.A.

Controlar los faltantes de material para evitar que se detenga la producción.

Problemas presentados:

Los proveedores ofrecían fechas de entrega de materia prima y generalmente se retrasaban varios días en la entrega, lo que ocasionaba retrasos en la producción.

Acción correctiva:

La programación de producción se hizo basada en los materiales que ya estaban recibidos en Almacén.

Acción correctiva:

Se inició una labor de seguimiento de requisiciones a proveedores - para verificar el cumplimiento de fechas de entrega prometidas.

Se diseñó una "forma" para el control de las entregas de material.

Ver figura No. 4

Objetivo No. 1.A.	Fecha: 1-Ene-1984.	Departamento: COMPRAS	Objetivo para: 1-Feb-1984.		
Descripción: Controlar los faltantes de material para evitar que se detenga la producción.					
Orden de Compra No.	Material	Fecha Prometida	Problemas Presentados	Solución	Se logró <u>cum</u> plimiento en la entrega.

Figura No. 4

Objetivo 1.B.

Evitar las inasistencias del personal para que la maquinaria trabaje tiempo completo.

Problemas Presentados:

Se habló con el personal para concientizarlos de los problemas que ocasionaban sus "faltas" y se mejoró su asistencia, sin embargo no se logró una optimización en las asistencias.

Acción Correctiva:

Se entrenó a un trabajador que sirviéramos de "comodín" en caso de que faltara algún trabajador.

Acción Correctiva:

Se establecieron premios a la asistencia del personal.

Objetivo 1.C.

Reactivar la maquinaria que no está funcionando para aumentar la capacidad de producción.

No se presentaron problemas importantes.

Objetivo 2.A.

Analizar en forma más realista, cual deberá ser el tiempo asignable a cada pedido.

No se presentaron problemas importantes.

Se diseñó una "forma" para dicho análisis.

Ver figura No. 5

Objetivo 2.B.

Controlar el proceso de elaboración de los materiales necesarios para la impresión tales como dibujos, negativos y grabados, de tal forma que no obstruyan o alteren el tiempo estimado para cada trabajo.

Se hizo la contratación de la persona necesaria para el control del proceso y se mejoró notablemente dicho proceso, de tal manera que no hubo impedimento para contribuir con el 90 % del tiempo asignado que se solicitaba en el objetivo No. 2.

Objetivo 3.A.

Operar un programa de capacitación al personal que maneja la maquinaria para que mejore su trabajo.

Se envió a los prensistas a un curso de capacitación en impresión y se encontraron resultados positivos en la calidad del trabajo.

Objetivo 2.A.	Fecha : 1-Ene-1984.	Departamento: Producción	objetivo para: 1-Feb-1984.				
Descripción: Analizar en forma más realista, cual deberá ser el tiempo asignable para cada pedido							
Orden de Producción	Cantidad	Tipo de material	Número de tintas.	Medida a imprimir	Tiempo estimado	Tiempo Real	otros datos

Figura No. 5

Objetivo 3.B.

Iniciar un programa de mantenimiento correctivo y preventivo de la maquinaria.

Se llevó a cabo dicho mantenimiento y se evitaron paros imprevistos de la maquinaria.

Objetivo 3.C.

Establecer una supervisión más estrecha y eficiente a los operarios de la maquinaria para mejorar la calidad de su trabajo.

Problemas que se presentaron:

No existía un curso de capacitación para supervisores de este tipo de producción.

Acción Correctiva:

Se envió al supervisor de producción al mismo curso de capacitación que los prensistas y a otro curso de capacitación en Control de Calidad.

Los resultados fueron positivos.

4.- Evaluación de los Resultados.

En este punto veremos cuales fueron los resultados durante el período de aplicación.

Objetivo No. 1

Producir \$ 150,000,000.00 en producto terminado para el próximo año.

Se expone una gráfica de coordenadas que demuestran cuales fueron los resultados mes con mes, antes y después de la aplicación del sistema.

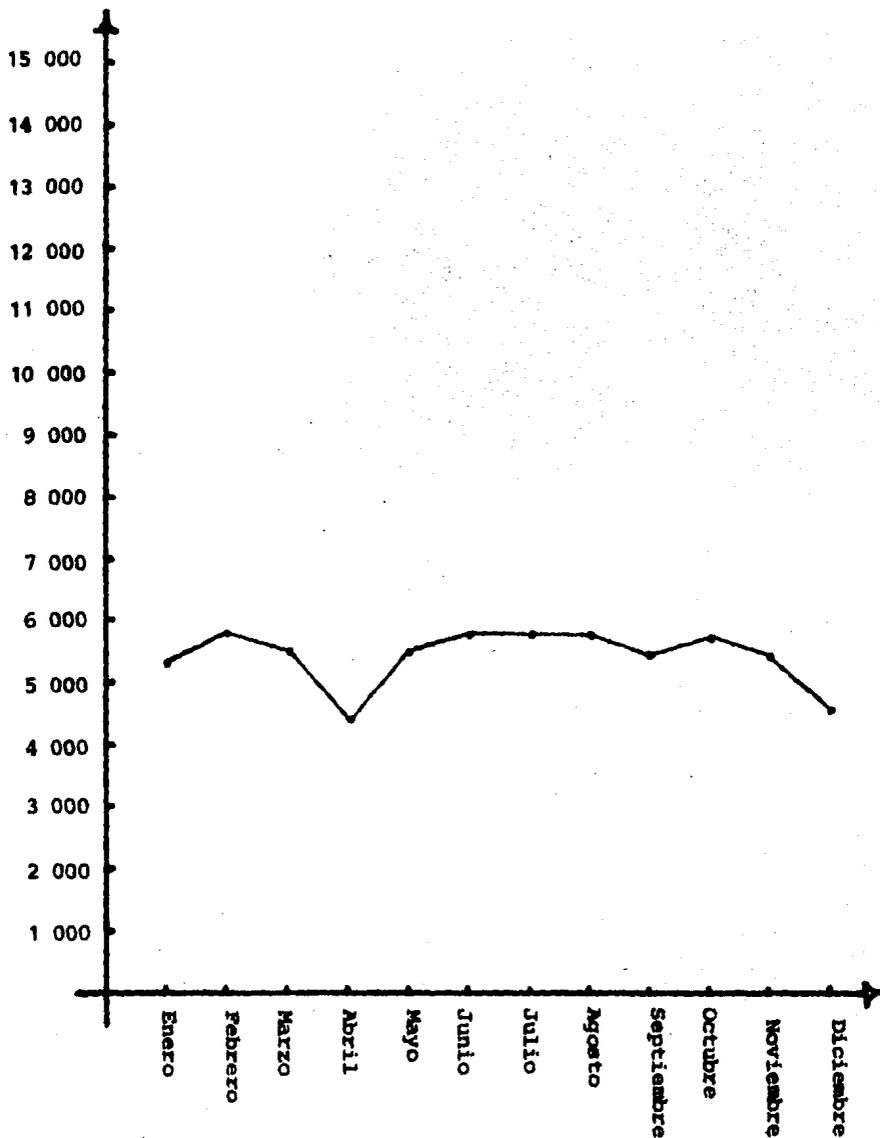
Ver figura No. 6

Volumen de producción en 1983.

Enero	\$ 5,300,000.00
Febrero	\$ 5,830,000.00
Marzo	\$ 5,540,000.00
Abril	\$ 4,430,000.00
Mayo	\$ 5,590,000.00
Junio	\$ 5,830,000.00
Julio	\$ 5,830,000.00
Agosto	\$ 5,830,000.00
Septiembre	\$ 5,540,000.00
Octubre	\$ 5,830,000.00
Noviembre	\$ 5,540,000.00
Diciembre	\$ 4,600,000.00
<hr/>	
Total	\$ 65,690,000.00

Resultados que se obtenían antes de la aplicación del sistema.

miles de pesos



1983.

Figura No. 6

Resultados que se obtuvieron después de la aplicación del sistema.

Volúmen de producción en 1984.

Enero	\$ 12 350 000.00
Febrero	\$ 12 750 000.00
Marzo	\$ 11 800 000.00
Abril	\$ 11 000 000.00
Mayo	\$ 12 000 000.00
Junio	\$ 14 730 000.00
Julio	\$ 13 900 000.00
Agosto	\$ 14 150 000.00
Septiembre	\$ 12 850 000.00
Octubre	\$ 13 800 000.00
Noviembre	\$ 12 800 000.00
Diciembre	\$ 9 870 000.00
Total	\$152 000 000.00

Calculando el porcentaje de inflación del año 1983 al año 1984 en un 90 %, se estima que sin la aplicación del sistema de "Administración por objetivos" se hubiera alcanzado un volúmen de producción de \$ 124 810 000.00 a lo sumo. La realidad nos mostró un volúmen de producción de \$ 152 000 000.00, por lo que en términos reales se incrementó en un 21.78 % el volúmen de producción con el sistema.

Ver figura No. 7

Resultados que se obtuvieron después de la
aplicación del sistema

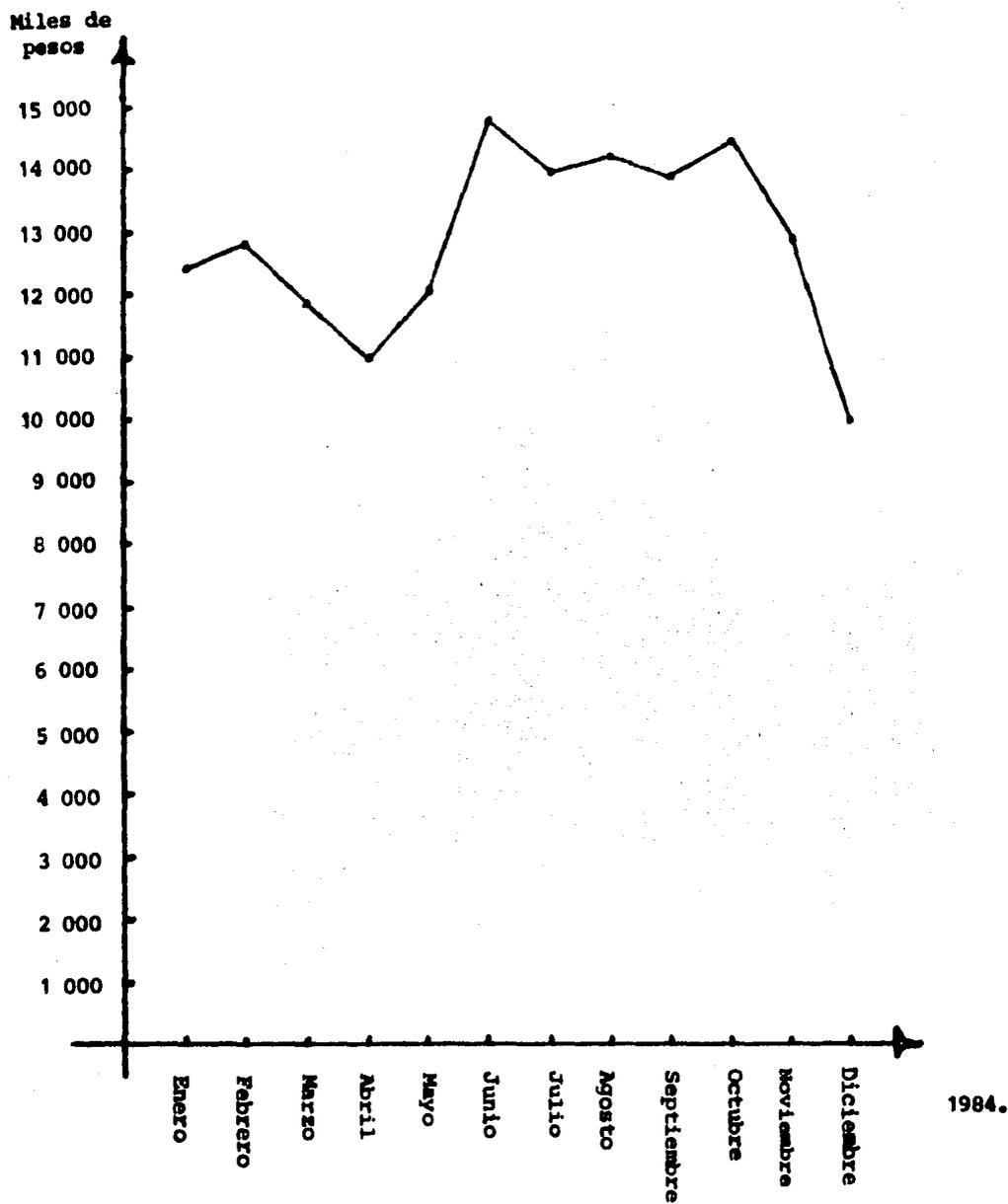


Figura No. 7

Objetivo No. 2

Disminuir el porcentaje de rechazos del 10 % del total de los pedidos producidos al 2 %, en el próximo año.

Se presenta una tabla comparativa en la que se ve el desarrollo de los rechazos antes y después de la aplicación del sistema.

Resultados que se obtenían antes de la aplicación del sistema: 1983.

<u>Mes</u>	<u>Producción</u>	<u>Cantidad rechazada</u>	<u>porcentaje</u>
Enero	\$ 5 300 000.00	\$ 470 000.00	9 %
Febrero	\$ 5 830 000.00	\$ 467 000.00	8 %
Marzo	\$ 5 540 000.00	\$ 610 000.00	11 %
Abril	\$ 4 430 000.00	\$ 400 000.00	9 %
Mayo	\$ 5 590 000.00	\$ 560 000.00	10 %
Junio	\$ 5 830 000.00	\$ 525 000.00	9 %
Julio	\$ 5 830 000.00	\$ 585 000.00	10 %
Agosto	\$ 5 830 000.00	\$ 642 000.00	11 %
Septiembre	\$ 5 540 000.00	\$ 720 000.00	13 %
Octubre	\$ 5 830 000.00	\$ 409 000.00	7 %
Noviembre	\$ 5 540 000.00	\$ 560 000.00	10 %
Diciembre	\$ 4 600 000.00	\$ 559 000.00	12 %
Total	\$ 65 690 000.00	\$ 6 507 000.00	Promedio anual 10 %

Resultados que se obtuvieron después de la aplicación del sistema: 1984.

<u>Mes</u>	<u>Producción</u>	<u>Cantidad rechazada</u>	<u>porcentaje</u>
Enero	\$ 12 350 000.00	\$ 247 000.00	2 %
Febrero	\$ 12 750 000.00	\$ 128 000.00	1 %
Marzo	\$ 11 800 000.00	\$ 236 000.00	2 %
Abril	\$ 11 000 000.00	\$ 220 000.00	2 %
Mayo	\$ 12 000 000.00	\$ 368 000.00	3 %
Junio	\$ 14 730 000.00	\$ 300 000.00	2 %
Julio	\$ 13 900 000.00	\$ 140 000.00	1 %
Agosto	\$ 14 150 000.00	\$ 285 000.00	2 %
Septiembre	\$ 12 850 000.00	\$ 514 000.00	4 %
Octubre	\$ 13 800 000.00	\$ 414 000.00	3 %
Noviembre	\$ 12 800 000.00	\$ 256 000.00	2 %
Diciembre	\$ 9 870 000.00	\$ 99 000.00	1 %
Total	\$ 152 000 000.00	\$ 3 207 000.00	Promedio anual 2 %

Se demuestra con estas tablas que el porcentaje de rechazos se logró disminuir en los términos esperados, satisfaciendo el objetivo fijado.

Objetivo No. 3

Controlar el tiempo programado para la producción de pedidos de tal forma que se cumpla con el 90 % de la asignación en el próximo año.

Se presenta una gráfica de barras en la que se demuestra cual era el tiempo programado y cual fué el tiempo real en la producción de pedidos en 1983.

Se presenta otra gráfica que corresponde a 1984, después de haber -- aplicado el sistema.

Resultados en la Programación de Producción en los pedidos de 1983.

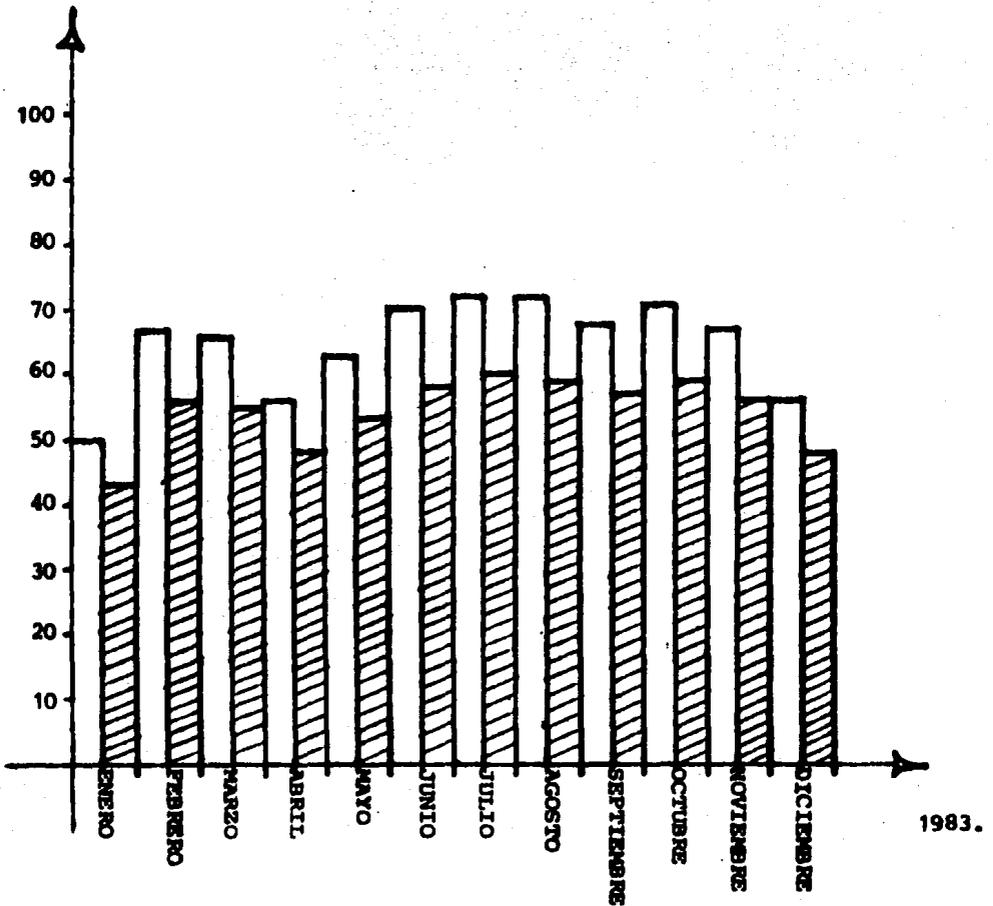
Ver figura No. 8

<u>Mes</u>	<u>No. de pedidos programados</u>	<u>Producción Real</u>	<u>Porcentaje no producido en programa</u>
Enero	50	43	15 %
Febrero	67	56	17 %
Marzo	66	55	16 %
Abril	56	48	14 %
Mayo	63	53	16 %
Junio	70	58	17 %
Julio	72	60	16 %
Agosto	72	59	17 %
Septiembre	68	57	16 %
Octubre	71	59	17 %
Noviembre	67	56	16 %
Diciembre	56	48	14 %

16 % Promedio anual de pedidos no producidos en programa.

Figura No. 8

No.
pedidos



 Tiempo programado

 Tiempo Real

Resultados en la Programación de producción en los pedidos de 1984.

Ver Figura No. 9

<u>Mes</u>	<u>No. de pedidos programados</u>	<u>Producción Real</u>	<u>Porcentaje no producido en programa</u>
Enero	58	56	4 %
Febrero	71	66	7 %
Marzo	68	64	6 %
Abril	56	55	2 %
Mayo	64	61	5 %
Junio	72	68	6 %
Julio	73	71	3 %
Agosto	71	65	8 %
Septiembre	69	67	3 %
Octubre	71	66	7 %
Noviembre	68	65	4 %
Diciembre	55	52	5 %

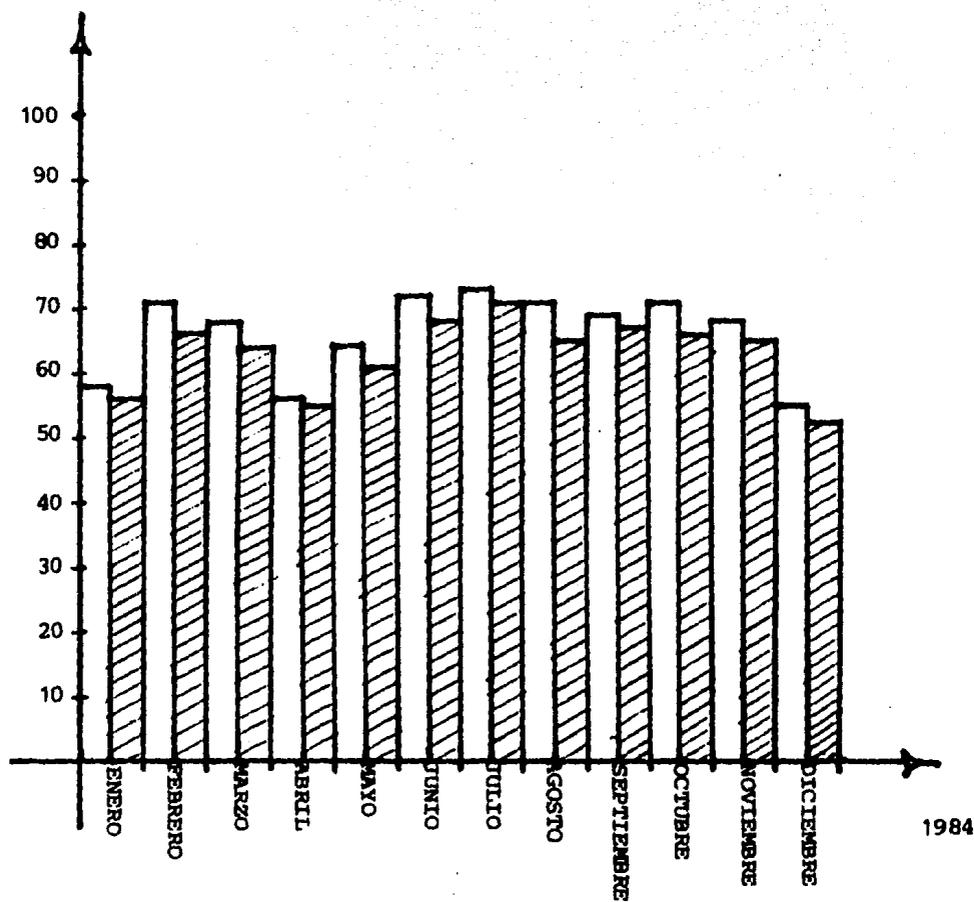
5 % Promedio anual
de pedidos no
producidos en
programa.

Como se podrá ver, el porcentaje de pedidos que sí se produjeron en programa en 1983, fué de 84 %.

El porcentaje de pedidos que sí se produjeron en programa en 1984 - fué de 95 %.

Por lo que no solo se cumplió con el 90 % que nos solicitaba el objetivo, sino que se superó en un 5 % con la aplicación del sistema.

Figura No. 9

No.
pedidos

Tiempo programado



Tiempo Real

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

- 1.- La "Administración por Objetivos" es una nueva forma de administrar que busca que los subordinados enfoquen toda su atención a contribuir con los objetivos vitales de la Organización, busca que los movimientos que programen los subordinados estén encauzados principalmente a obtener resultados, por eso se le ha llamado también "Administración por Resultados".
- 2.- Entre los principales problemas que se encuentra la "Administración por Objetivos" esta la resistencia al cambio, sin embargo con el compromiso explícito del subordinado, puede vencerse dicha resistencia y no solo eso, sino que además ese compromiso permite al subordinado encontrar -- elementos motivantes para lograr sus metas, que a la vez son las metas de su jefe y de la Organización.
- 3.- En esta empresa privada se pudieron detectar algunas deficiencias tanto en organización, en operación y en comunicación, como consecuencia de - ésto no se estaban logrando los resultados deseados.
- 4.- Con la aplicación del sistema de "Administración por Objetivos" (en este caso), se pudieron corregir algunos problemas de estructura, se pudieron definir claramente los objetivos de la empresa, se logró colaboración por parte de los subordinados, se establecieron métodos de control y lo más importante es que se obtuvieron los resultados deseados.
- 5.- El sistema de "Administración por Objetivos" demostró su efectividad como método para lograr resultados, en éste caso práctico.

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

- Alexander Hamilton Institute, Inc. Administración por Objetivos: Sistema moderno para lograr resultados. Modern Business Reports. Ed. 1978.
- Arias Galicia, Fernando. Introducción a la Técnica de investigación en - ciencias de la administración y del comportamiento. México: Editorial TRILLAS, 1978.
- B. Glinski. Introducción a la Administración. Facultad de Contaduría y - Administración. U.N.A.M. México: s/f.
- Claude S., George Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Prentice/Hall Internacional. Ed. 1980.
- Facultad de Contaduría y Administración. U.N.A.M., Antología de la Admi- nistración. México: s/f.
- J. de la Torre, Jorge. Técnicas Modernas de Administración. Instituto -- Mexicano de Contadores Públicos. México: 1972.
- Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administra tiva. México-Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1963.
- Mali, Paul. La Administración por Objetivos. México: Editorial DIANA, 1979.
- Odiorne, George S. Administración por Objetivos. México: Editorial LIMUSA, 1982.
- Odiorne, George S. Exito Ejecutivo. N.J. U.S.A., International Business -- Institute, 1983.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Primera Parte. México: - Editorial LIMUSA, 1979.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración por Objetivos. México: Editorial LIMU SA, 1975.
- Rios Szalay, Adalberto., y Paniagua Aduna, Andrés., Orígenes y Perspecti-- vas de la Administración. México: Editorial TRILLAS, 1978.
- Selecciones del Reader's Digest. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. México: 1972.
- Vázquez Martínez, Cuauhtemoc. Principios de Administración por Objetivos. México: Editorial DIANA, 1978.