



**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.

**PANORAMA GENERAL  
DE LA  
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
Que para optar por el Titulo de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
p r e s e n t a :  
ANICETO ESPINOSA BONILLA

**FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

UNAM



## **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.

# I N D I C E

Pág.

## INTRODUCCION

### CAPITULO I

#### ADMINISTRACION.

1) DEFINICION DE ADMINISTRACION . . . . .	1
1.1) IMPORTANCIA DE LA FUNCION ADMINISTRATIVA . . . . .	3
1.2) LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION . . . . .	4
2) ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO . . . . .	7

### CAPITULO II

IMPLANTACION DE LOS OBJETIVOS. . . . .	
1) ¿EN QUE CONSISTE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS?	22
2) LOS OBJETIVOS Y SU IMPORTANCIA. . . . .	24
2.1) LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA . . . . .	26
3) CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS . . . . .	27
4) REGLAS PARA FIJAR OBJETIVOS . . . . .	31
5) VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS . . . . .	35
5.1) DESVENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS . . . . .	34
6) LA ESTRATEGIA DE LA APO. . . . .	35

### CAPITULO III

#### IMPLANTACION DEL SISTEMA.

1) TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS . . . . .	39
2) LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y COMUNICACION . . . . .	42

	Pág.-
3) IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE APO . . . . .	44
4) LA PARTICIPACION EN LOS SISTEMAS . . . . .	53
5) MANTENIMIENTO DEL SISTEMA . . . . .	58
6) REVISION Y VALUACION DEL SISTEMA . . . . .	59
6.1) RECOMENDACIONES PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO- DEL SISTEMA. . . . .	63

CAPITULO IV  
INVESTIGACION DE CAMPO.

- Hipótesis.
- Universo.
- Muestra.
- Tabulación:
  - Objetivo.
  - Resultado.
  - Análisis.

ANEXOS.

CONCLUSIONES . . . . .	83
BIBLIOGRAFIA . . . . .	85

## CORRECCIONES.

<u>PAGINA</u>	<u>RENGLON</u>	<u>DICE</u>	<u>DEBE DECIR</u>
2	16	Grupo	Grupo de personas.
8	16	Dotación de personal	Dotación de personal e Integración.
11	7	Presentar	Representar.
11	16	Organizzción	Organización.
13	8 y 9	Dotación de personal	Dotación de personal e integración.
26	13	Nivels	Niveles.
63	14	Individuales	Generales.
81	24	Que	(Nada).

## INTRODUCCION.

Hemos visto que a lo largo de nuestra preparación académica llegamos a conocer que es y en que consiste la Administración, sin embargo, cuando se escucha hablar de Administración por Objetivos, en ocasiones se llega a conceptualizarla como un nuevo sistema o una forma totalmente distinta de administrar e inclusive algunos piensan que es algo distinto o complemento de la Administración en general. Estas confusiones se originan porque al alumno no se le da a conocer en su totalidad en qué consiste la Administración por Objetivos, ya que en raras ocasiones es abordado el tema.

La finalidad del siguiente trabajo es con el propósito de dar a conocer los aspectos técnicos de la Administración por objetivos para comprenderla.

Vivimos en una época donde los cambios están a la orden del día y el desarrollo de las empresas es y debe ser más dinámico. La resistencia a estos cambios obliga a las empresas a permanecer estancadas y en un tiempo corto desvanecer.

Es por esto que la Administración por Objetivos (APO) surge como una exigencia dentro del marco general de la Administración, es una filosofía actual de dirección para obtener resultados de máxima eficiencia en la organización.

Para obtener resultados de máxima eficiencia el Licenciado en Administración es el profesional capaz de lograrlo, aplicando su experiencia y conocimientos el Licenciado en Administración es la persona más importante para hacer crecer y desarrollar positivamente a todo tipo de empresas para el desarrollo del país.

El siguiente trabajo está dividido en cuatro capítulos, los tres primeros nos muestran las bases técnicas de la Administración por Objetivos y el cuarto capítulo comprende el conocimiento de la Administración por Objetivos en una empresa privada.

Por último, todo estudioso de la Administración o cualquier otra persona que tenga la inquietud de saber en qué consiste la Administración por Objetivos (APO); este seminario de investigación administrativa le proporcionará un panorama general de la Administración por objetivos con el cual deseamos satisfacer alguna duda acerca de esta filosofía.

## CAPITULO I

### ADMINISTRACION.

#### 1) DEFINICION DE ADMINISTRACION.

1.1) IMPORTANCIA DE LA FUNCION ADMINISTRATIVA.

1.2) LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION.

#### 2) ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

### 1) DEFINICION DE ADMINISTRACION.

La Administración sin duda es una de las actividades más exigente, amplia e interesante que el ser humano pueda realizar, es tan antigua como la vida misma del hombre.

El hombre desde su aparición en la tierra ha tenido que ejercer la función de administrar en forma inconsciente y en la actualidad la aplica de manera científica, es decir, la Administración ha evolucionado de una etapa completamente empírica a una etapa científica, lo que hoy conocemos como Administración moderna, no obstante, nos surge una pregunta - ¿ qué es la Administración ?.

Es difícil dar una definición de Administración y que esta sea aceptada de manera universal, ya que existe una gran variedad de definiciones sobre administración debido a la forma en que es comprendida por quien la define.

Para no caer en un error comenzaremos con la definición de la palabra Administrar.

" Administrar v. t. (del lat. ad, a, y ministrare, servir). Gobernar, regir: administrar la república, administrar bienes ajenos ". (1)

Samuel C. Certo dice: Administración es "el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales". (2)

Ramiro Carrillo Landeros dice: Administrar consiste en "coordinar esfuerzos individuales para lograr un propósito común que en forma aislada no sería posible alcanzar". (3)

Lourdes Munch y José García nos dicen: Administración es "el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles". (4)

David R. Hampton dice: Administración es: "el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos". (5)

Si se analizan las anteriores definiciones, podemos observar que todas ellas tienen ciertos elementos en común, es decir, todas las definiciones concuerdan de una u otra manera y esto nos permite tener un concepto claro de la Administración.

Para nosotros Administración es: dirigir el esfuerzo de un grupo hacia la obtención de resultados óptimos aprovechando al máximo los recursos de la organización.

Aclarada la primera pregunta posiblemente nos surja una segunda interrogante ¿cuál es el fin de la Administración? - la respuesta es sencilla; obtener resultados, pero ese obtener resultados no puede entenderse de cualquier manera, la finalidad de la Administración es obtener resultados logrando la máxima eficiencia.

Va que la Administración se da dentro de un organismo social, es indispensable dar el concepto de algunos términos.

**Empresa.**- Es la reunión de recursos con el propósito de lograr un fin.

**Organismo.** Es el conjunto de elementos organizados.

**Estructura.** Es la unión o articulación de elementos que sirven de base para emprender algo.

**Entidad.**- Es el total de los elementos que forman una unidad.

#### 1.1) IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.

Solo aquellas empresas que utilizan una Administración eficiente logran un alto índice de prosperidad y productividad, cubriendo necesidades individuales y generales.

Los directivos constantemente se ven presionados a tomar una serie de decisiones, si éstas son erróneas o no sustentadas sobre bases reales, solo dará como resultado una Administración deficiente.

Administrar no es nada fácil, se requiere de paciencia, razonamiento, creatividad y vitalidad. El éxito o fracaso de las empresas depende, en gran medida, de la forma como sean administrados sus recursos.

Una de las mayores preocupaciones tanto de empresas grandes y pequeñas, es elevar su índice de producción, es decir,

4

dentro del campo económico este tipo de empresas dirigen sus actividades hacia la producción, con el fin de obtener mayores ganancias.

La administración tiene una especial importancia a nivel nacional, en especial para aquellos países que se encuentran en desarrollo como el nuestro.

### 1.2) LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Realmente no existe problema alguno para determinar si la Administración es arte y técnica, el problema radica en que algunas personas afirman que la Administración es una ciencia, en cambio otras, no piensan de la misma forma.

Para aclarar esta confusión veremos las siguientes definiciones:

ARTE. "amb. Método, conjunto de reglas para hacer bien una cosa". (6)

Como podemos darnos cuenta la Administración es arte, ya que el arte es "saber como" hacer las cosas, indudablemente que la Administración en su práctica es un arte.

TECNICA "s. Conjunto de procedimientos de un arte o ciencia". (7)

Sin lugar a dudas, la Administración es una técnica por que sigue una serie de procedimientos y métodos que son guías para el logro de los objetivos que se persiguen.

¿ La Administración es una ciencia ? esta pregunta surge a menudo y es lo que origina cierta confusión entre los estudiosos de la Administración, sin embargo, si nos ponemos a reflexionar un momento, nos daremos cuenta que la pregunta sí tiene razón de ser. Si tomamos en cuenta que ciencia es el conocimiento organizado, entonces la Administración forzosamente es ciencia.

Para dar mayor claridad y entendimiento sobre la ciencia de la Administración, nos ampliaremos un poco más sobre el tema.

Ramiro Carrillo Landeros acento de su libro titulado Metodología y Administración nos da una definición de ciencia.

La ciencia "constituye un conjunto sistemático de conocimientos objetivos, racionales y verificables referentes a los hechos, objetos y fenómenos que se dan en la realidad, - permitiendo una explicación acerca de los principios que los rigen y las causas que los originan". (6)

Es indudable que el ejecutivo puede realizar mejor sus funciones si hace uso de un conocimiento organizado, independientemente de que este conocimiento sea inexacto o rudimentario, lo importante es que este bien organizado y claro.

Tomando como base la definición anterior de ciencia, y considerando para cualquier ciencia las características: ob-

jetividad, racionalidad, sistematización y verificación en -  
 tonces la Administración es una ciencia porque cumple con -  
 los requerimientos necesarios.

La Administración "es objetiva porque sus conocimientos  
 son aprendidos de una realidad específica y tratan de captar  
 en forma fidedigna las propiedades, las relaciones, los vín-  
 culos y las leyes que rigen tal realidad, y propenden a que  
 se la refleje con la mayor aproximación.

"Es racional porque sus proposiciones y postulados se -  
 encuentran en concordancia con los hechos que acontecen en -  
 la realidad, se pueden fundamentar por medio de la práctica -  
 y sirven de pauta a determinados grupos sociales en la consi-  
 cución de sus fines.

"Es sistemática porque sus principios y enunciados es -  
 tán lógicamente integrados y cuenta con un cuerpo teórico de  
 conocimientos que constituyen un todo unitario, identificado  
 como teoría de la Administración.

Es verificable porque sus aseveraciones pueden ser de -  
 mostradas en la práctica y es factible comprobarlas, además -  
 de facilitar su contrastación y adecuación con los hechos -  
 que se dan en la realidad". (9)

Es innegable que la Administración sea una ciencia, cla-  
 ro que no se le puede considerar dentro de las ciencias exac-

tas, empero sí entra entre las ciencias sociales.

La Administración es una ciencia social porque se aplica a los grupos, a la sociedad y porque hace uso del método científico, es decir, la característica esencial de cualquier ciencia es la aplicación del método científico.

El método científico como su nombre lo dice, es un procedimiento para determinar los fenómenos por medio de la observación y verificarlos a través de la observación continua, posteriormente se procede a analizar dichos fenómenos para poder establecer en un momento dado nuestras hipótesis, si éstas nos explican la realidad y son confiables para poder predecir sucesos en circunstancias semejantes, entonces se les puede denominar principios.

Koontz y O'Donnell en su libro ADMINISTRACION dice: "en realidad, la administración, al igual que todas las demás artes (ya sea la medicina, composición musical, ingeniería, fútbol o contabilidad), hace uso del conocimiento organizado básico -la ciencia- y lo aplica a la luz de la realidad para obtener un resultado práctico, deseado". (10)

## 2) ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Administrar exige como una responsabilidad al ejecutivo en su función de dirigir el esfuerzo de los subordinados, realizar ciertas funciones y actividades en forma sistemática, las cuales constituyen el Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo es la administración puesta en marcha y para fines de estudio se dividirá en fases, elementos y etapas.

#### FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo se divide en dos fases:

- Fase mecánica o estructural.
- Fase dinámica u operativa.

La fase mecánica corresponde a la parte teórica de la Administración, determina "lo que debe ser" y la integran dos elementos:

- Planeación.
- Organización.

La fase dinámica representa la parte práctica de la Administración, determina "lo que es" y la constituyen tres elementos:

- Dotación de personal.
- Dirección.
- Control.

#### ELEMENTOS Y ETAPAS.

##### PLANEACION.

La planeación como primer elemento de proceso administrativo representa una función importante para el logro de -

los objetivos, la planeación implica la determinación de objetivos de máxima eficiencia y la elaboración de planes para preveer las actividades futuras.

La planeación administrativa implica la determinación de los objetivos que se tienen que lograr, por eso es necesario elaborar y fijar las políticas correspondientes que apoyen el logro de dichos objetivos.

#### ETAPAS DE LA PLANEACION.

La planeación presenta cinco etapas:

- Objetivos.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Programas.

EL OBJETIVO.- Es el fin que desea alcanzar una organización.

LA ESTRATEGIA.- Son aquellas que determinan el tipo de operaciones y los medios para alcanzar los objetivos.

LAS POLÍTICAS.- Son los lineamientos generales que regulan la acción.

LOS PROCEDIMIENTOS.- Son el siguiente tipo de planes que establecen un método requerido para el manejo de actividades futuras. Son se --

cuencias cronológicas de acciones requeridas.

**LOS PROGRAMAS.**- Son un conjunto de metas, procedimientos, reglas, etapas a seguir y recursos que deben de emplearse para ejecutar un curso de acción.

### **ORGANIZACIÓN.**

La organización como segundo elemento del proceso administrativo, consiste en la distribución de manera racional de las funciones, con la combinación de los recursos humanos y materiales para lograr el plan establecido, señalando también los diferentes niveles de actividad y delimitando la autoridad y responsabilidad, así como la interrelación entre las funciones y niveles.

Dentro de cualquier empresa existen dos tipos de organización:

- Organización formal.
- Organización informal.

La organización formal se refiere a la estructuración intencional de las funciones y puestos de una empresa.

La organización formal tiene como propósito, reunir e identificar las actividades o funciones a desarrollar en la organización, delimitar autoridad y compartir la responsabilidad a todos los integrantes de la organización, además se establecen los canales adecuados de comunicación.

Los organogramas, organigramas o cartas de organización como también se les conoce son la forma más usual de presentar este tipo de organización.

La organización informal es la actividad conjunta de las personas sin un propósito común o sin una estructura intencional.

La organización informal surge por la misma naturaleza de la organización formal, es decir, es el resultado de ciertas reacciones individuales y colectivas de las personas.

En la actualidad se les da gran importancia a este tipo de organización ya que en muchos casos, las organizaciones informales contribuyen de manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa.

Las organizaciones informales las podemos ver representadas en la formación de grupos o "pandillas".

## ETAPAS DE LA ORGANIZACION.

Un componente fundamental dentro de la organización es: la división del trabajo.

La división del trabajo consiste en asignar una actividad específica a cada persona integrante de la organización, es decir, en lugar de que una persona realice todo el trabajo, varias personas ejecutan diferentes partes de la función total, dando origen a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Dentro de la división del trabajo encontramos tres etapas:

- Las jerarquías.
- La departamentalización.
- Las funciones.

**LAS JERARQUÍAS.**- Consiste en colocar las funciones de la organización por orden de importancia de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad.

**LA DEPARTAMENTALIZACIÓN.**- Consiste en seccionar en partes un sistema administrativo, crear una serie de puestos en los

cuales se desarrollen las actividades necesarias para cumplir con el objetivo.

**LAS FUNCIONES.** - Es el establecimiento de las actividades necesarias que habrán desarrollarse en cada departamento.

#### **DOTACION DE PERSONAL.**

La dotación de personal como tercer elemento del proceso administrativo consiste en obtener, conservar y utilizar en forma conveniente los recursos humanos y materiales que la planeación y organización determinan como necesarios para lograr el objetivo.

Los recursos humanos son el elemento más valioso con -- que puede contar la organización, el éxito o fracaso de una empresa depende, sin lugar a dudas, de la forma como sea administrado el elemento humano.

#### **ETAPAS DE LA DOTACION DE PERSONAL.**

Las etapas de la dotación de personal son:

- Reclutamiento.

- Selección.
- Inducción.
- Capacitación y desarrollo.

RECLUTAMIENTO.- Tiene como propósito juntar a personas como presuntos candidatos a ocupar un puesto.

SELECCION.- Consiste en elegir entre los diversos candidatos al más apto para ocupar el puesto.

INDUCCION.- Consiste en armonizar al nuevo elemento con la organización.

CAPACITACION Y DESARROLLO.- Es desenvolver y mejorar las cualidades de la persona para obtener su máximo rendimiento.

#### DIRECCION.

La dirección es el cuarto elemento del proceso administrativo.

Dirigir es influir sobre las personas para que realicen sus actividades de manera entusiasta y se cumpla el objetivo

de la organización de acuerdo con la estructura organizacional.

La función de dirigir es una habilidad que debe ser descubierta y acrecentada por todo ejecutivo. Para poder ejercer una eficaz labor de dirección el ejecutivo debe apoyarse en el empleo acertado de la delegación, comunicación y supervisión como etapas de la misma.

#### ETAPAS DE LA DIRECCION.

- Delegación.
- Autoridad.
- Comunicación.
- Supervisión.

**DELEGAR.**- Es darle a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para actuar.

**AUTORIDAD.**- Es el derecho de actuar, mandar o exigir a otra persona el cumplimiento de aquellas funciones que se consideran necesarias para el logro de los objetivos.

**COMUNICACION.** - Es el proceso por el cual hacemos del conocimiento común algo a los demás.

**SUPERVISION.** - Consiste en vigilar que las actividades se realicen tal y como se han planeado.

Los administradores al ejercer la supervisión no solo se dedican al establecimiento y mantenimiento del nivel productivo de sus subordinados, sino que tienen que dirigir esta función hacia diversas metas como: reducción de rotación, minimización de quejas de empleados, minimización de desperdicios, mantenimiento de la planta, mantenimiento de la seguridad y del equipo.

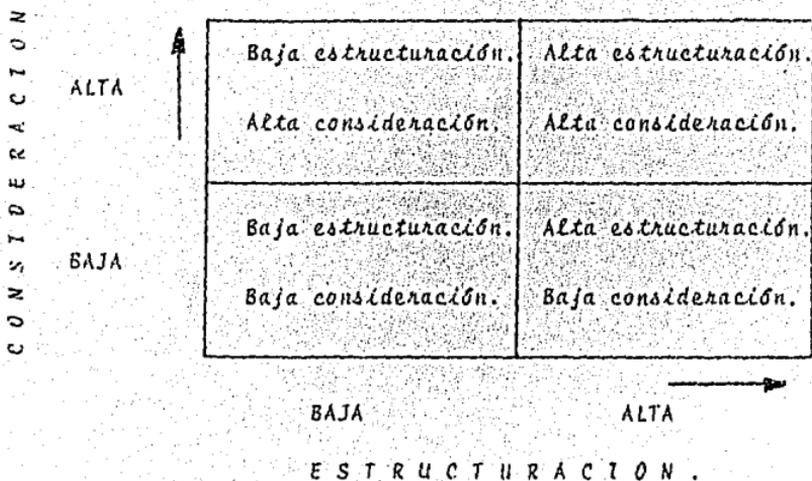
Realmente las funciones del supervisor son muchas y variadas ya que tiene relación con la dirección y con los trabajadores y para ello, debe poseer por los menos capacidad creativa e imaginativa para la solución de conflictos, capacidad administrativa para coordinar las actividades, capacidad para las relaciones humanas y capacidad técnica.

Al hablar de supervisión es recomendable también hablar sobre liderazgo, ya que este último está ampliamente ligado con la supervisión.

El liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para el logro del objetivo deseado, de aquí se desprenden los diversos estilos sobre liderazgo que existen.

Uno de estos enfoques es el siguiente:

"Cuatro estilos fundamentales de liderazgo basados en el comportamiento estructural y en el comportamiento de consideración". [11]



" Un estilo de liderazgo es el comportamiento que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas ". [12].

## CONTROL.

El control como último elemento del proceso administrativo, consiste en revisar los resultados obtenidos, compararlo con lo establecido en la planeación y aplicar las medidas correctivas.

El control es un sistema de retroalimentación, porque nos da la información final del desempeño real para poder hacer comparaciones con las normas establecidas e identificar las desviaciones y establecer un programa de acciones correctivas.

El control "cierra" el ciclo del proceso administrativo por medio de los resultados obtenidos pero estos datos obtenidos nos sirven para elaborar una nueva planeación. Con esto afirmamos que el proceso administrativo, se realiza indefinidamente.

## ETAPAS DEL CONTROL.

Las etapas del control son:

- Establecimiento de los medios de control.
- Recolección y medición de los resultados.

- Establecimiento de medidas correctivas.

**ESTABLECIMIENTO DE MEDIOS DE CONTROL.** - Consiste en estudiar que tipos de control deberán de instaurarse para lograr los resultados esperados.

**RECOLECCIÓN Y MEDICIÓN DE RESULTADOS.** - Consiste en recopilar toda la información arrojada y comparar estos resultados con lo planeado.

**ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS.** - Después de comparar los resultados obtenidos con lo planeado, se procede a establecer medidas correctivas en caso necesario.

Debido a la naturaleza del control, podemos establecer diversos tipos de ellos en las organizaciones como: control de producción, de ventas, controles administrativos, etc.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- [1] Ramón García-Pelayo y Gross. *Pequeño Larousse en Color*. México, D.F.: Ediciones Larousse, 1985. pág. 20.
- [2] Samuel C. Certo. *Administración Moderna*. México, D.F.: Editorial Interamericana, 1984. pág. 9.
- [3] Ramiro Carrillo Landeros. *Metodología y Administración*. México, D.F.: Editorial Limusa, 1986. pág. 35.
- [4] Lourdes Munch Galindo y García Martínez. *Fundamentos de Administración*. México, D.F.: Editorial Trillas, 1985. pág. 23.
- [5] David R. Hampton. *Administración Contemporánea*. México, D. F.: Editorial Mc. Graw Hill, 1983. pág. 8.
- [6] Ramón García-Pelayo y Gross. *Pequeño Larousse en Color*. México, D.F.: Ediciones Larousse, 1985. pág. 94.
- [7] Ramón García-Peñayo y Gross. *Pequeño Larousse en Color*. México, D. F.: Ediciones Larousse, 1985. pág. 862.
- [8] Ramiro Carrillo Landeros. *Metodología y Administración*. México, D.F.: Editorial Limusa, 1986. pág. 27.
- [9] Idem. p. págs. 104 y 105.

- (10) Koontz y O'Donnell. *Administración*. México, D.F.: Editorial Mc. Graw Hill, 1985. pág. 6.
- (11) Samuel C. Certo. *Administración Moderna*. México, D.F.: Editorial Interamericana, 1984. pág. 362 fig. 13-5.
- (12) Idem.

## CAPITULO 11

### IMPLANTACION DE LOS OBJETIVOS.

- 1) ¿EN QUE CONSISTE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS?
- 2) LOS OBJETIVOS Y SU IMPORTANCIA.
  - 2.1) LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.
- 3) CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS.
- 4) REGLAS PARA FIJAR OBJETIVOS.
- 5) VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.
  - 5.1) DESVENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.
- 6) LA ESTRATEGIA DE LA APO.

### 1) ¿EN QUE CONSISTE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS?

La ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO) es una filosofía de la Administración, es una actitud del pensamiento para lograr resultados de máxima eficiencia en todos los niveles de la organización.

La Administración por Objetivos es una filosofía que pretende dirigir al ejecutivo o directivo a poner especial interés a la planeación y control, pretende enfocar sus esfuerzos a resultados definitivos y medibles.

El sistema de Administración por Objetivos es algo más que un conjunto de reglas o un enfoque de procedimientos, es una forma de integrar los procesos y actividades administrativas de manera lógica y significativa.

Hay que tener en cuenta que la Administración por Objetivos no viene a ser la panacea para resolver los problemas de la organización, tampoco aumenta el trabajo del ejecutivo, solo consiste en lograr un enfoque eficiente para llegar a la obtención rápida de objetivos y resultados de máxima eficiencia.

### ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La Administración por Objetivos es más que una serie de reglas o procedimientos, es una filosofía que pretende dirigir al administrador a poner especial interés en el proceso de planeación y control.

La Administración por Objetivos (APO) es un sistema dirigido a hacer funcionar la estructura de la organización para lograr resultados de máxima eficiencia en todos sus niveles y crear un grado mayor de responsabilidad al personal que integra la organización.

La Administración por Objetivos forma un ciclo, este ciclo consiste en una secuencia cronológica de actividades lógicamente planeadas y significativas. Esta filosofía hace énfasis en la necesidad de predecir e influir en el futuro, así como una constante evaluación de los resultados obtenidos con base en lo planeado.

La Administración por Objetivos surge como una exigencia actual de la Administración. Cuando una empresa desea implantar un sistema de APO es necesario que todos sus integrantes cambien su mentalidad respecto a la administración tradicional que venían ejecutando.

Uno de los cambios que genera un sistema de APO, es el de formar un acuerdo mutuo entre jefe y subordinado para el establecimiento de los objetivos, ya que en base a este acuerdo se origina la responsabilidad y compromiso con la organización y con las metas, esto permite evaluar el desempeño del subordinado al finalizar su trabajo.

La APO es un sistema que al ser implantado en una organización viene a facilitarle al administrador la planeación

y control organizacional, es decir, le facilita la asignación de funciones, la solución de problemas y toma de decisiones, la motivación y el autocontrol, en otras palabras la APO viene a coordinar las funciones del ejecutivo de manera lógica y sistemática para el logro de los objetivos de la organización.

## 2) LOS OBJETIVOS Y SU IMPORTANCIA.

Todas las actividades que a diario realizamos tienen el propósito de lograr ciertas metas, por lo tanto, nuestras funciones siempre están encaminadas a obtener un objetivo.

El objetivo es el fin que persigue una persona o un grupo de personas, por ejemplo: un estudiante, su objetivo inmediato quizá sea terminar su carrera o pasar alguna materia en especial, o el de una empresa, su objetivo sería lograr utilidades a un plazo corto, vender cierta cantidad de productos o el de prestar un servicio. Por lo tanto, el comportamiento social siempre está dirigido a la obtención de objetivos.

El establecimiento y fijación de los objetivos son la base fundamental para el éxito de cualquier empresa, pero si los objetivos establecidos por la organización son confusos, las actividades arrojarán resultados no deseados o insatisfactorios.

Dentro de las organizaciones encontramos una variedad -

de objetivos que van desde objetivos individuales a objetivos generales y los hay a corto o a largo plazo, sin embargo, todos deben de permanecer concatenados de tal manera que al final se obtenga el objetivo principal.

Los objetivos generales de una organización representan el punto de partida de la Administración por Objetivos.

No obstante que los objetivos de las organizaciones no son personales, éstos deben de permanecer acordes con los de los individuos que forman parte de la empresa, como sabemos, las organizaciones se componen de personas diferentes y éstas tienen y persiguen sus propias metas, independientemente de esta situación los objetivos generales de la organización deben de funcionar como factor común para todas las personas.

Los objetivos generales de una organización generalmente son establecidos por la alta dirección, sin embargo, es deseable que participen personas de niveles inferiores para el establecimiento de objetivos generales y particulares.

Los objetivos pueden ser establecidos como ideales o como expectativas realistas; el único requisito es que deben establecerse en términos definidos, por ejemplo: "lograr un incremento en las ventas del producto B" esta declaración suena bien pero es vaga y le falta precisión, pero si la cambiamos así "en relación a las ventas del año pasado del producto B, lograr un incremento superior del diez por ciento"

aquí vemos que la aseveración es más precisa. En la medida que los objetivos sean definidos podremos obtener los resultados deseados.

Los objetivos claramente definidos constituyen la base para el desarrollo de las funciones de la Administración, constituyen el resultado de los sistemas morales y sociales que rodean a todo administrador.

## 2.1) LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.

Los objetivos generales de la empresa son el punto de partida de la ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Dentro de esta doctrina los objetivos de la organización se transforman en acciones concretas, en acciones definidas dentro de todos los niveles de la organización y en la medida en que sean adecuadamente formulados, se logrará el éxito no solo del grupo directivo sino de toda la organización.

La determinación de los objetivos generales de la organización constituyen un reto para la alta dirección de cualquier empresa.

Uno de los aspectos de cuidado, es en el desarrollo de las actividades rutinarias, ya que algunos directivos se entretienen en éstas logrando perder de vista el objetivo general.

En la determinación de los objetivos generales hay que considerar algunos aspectos básicos tales como utilidades, productividad, tecnología, relaciones de personal, desarrollo personal, etc., porque permiten fijar con mayor claridad los objetivos.

Aunque los objetivos generales por lo regular son establecidos por la alta gerencia, la responsabilidad no recae en algún miembro de la misma, con excepción del directivo de más alta jerarquía que es el responsable de toda la empresa. Ya que la responsabilidad se comparte, toda la dirección o gerencia será responsable de los resultados.

### 3) CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS.

Una de las funciones más importantes del directivo es lograr que la organización no pierda de vista sus objetivos, o sea, deben de concentrarse en ellos.

La importancia de establecer objetivos es vital de la Administración y en cualquier aspecto de la vida humana.

Para efectos de la Administración por Objetivos (APO), damos la siguiente clasificación.

- 1.- Objetivos generales.
- 2.- Objetivos particulares.
- 3.- Objetivos de grupo.
- 4.- Objetivos individuales.

5.- Objetivos a largo plazo.

6.- Objetivos a corto plazo.

1.- Los objetivos generales son los fines o propósitos generales fijados por la organización y constituyen la meta general hacia donde se dirigirán sus esfuerzos.

Los objetivos generales representan el punto de partida para el establecimiento de los demás objetivos, por eso su adecuada fijación es muy importante.

2.- Los objetivos particulares son aquellos que constituyen la subdivisión de los objetivos generales, son objetivos que forman parte de otros objetivos superiores.

Dentro de este grupo podemos hacer una clasificación:

a) *Objetivos creativos.* - Son aquellos que pretenden una serie de cambios constantes y positivos a la organización, son aquellos que establecen innovaciones para el progreso y mejora de la empresa.

b) *Objetivos correctivos.* - Son aquellos que pretenden resolver las situaciones problemáticas que se presentan durante el desarrollo de las actividades. Este tipo de objetivo trata de que las cosas vuelvan a su curso normal de acción.

c) *Objetivos normales.* - Son aquellos considerados como rutinarios en el desarrollo de las funciones, son los que

dan la consistencia y continuidad a la organización.

3) Los objetivos de grupo son los que persiguen un cierto número de personas.

El hombre por naturaleza es un ser social y por lo tanto tendrá siempre la necesidad de formar parte de un grupo, para lograr un objetivo deseado.

4.- Los objetivos individuales son los fines que persigue cada uno de los integrantes de la organización. Son objetivos personales que comprenden las diferentes necesidades que en distinto grado desea la persona.

Abraham Maslow clasifica las necesidades del tratadado en cinco:

a) Las necesidades fisiológicas.- Son los impulsos fisiológicos del cuerpo humano.

b) Las necesidades de seguridad.- Son aquellas proporcionadas por el lugar de trabajo, son las que tienen que ver con encontrarse libre de temores, de enfermedad, seguridad económica, etc.

c) Las necesidades de reconocimiento.- Consiste en la estimación de la persona por quien la rodea, o sea, el hombre requiere relaciones sociales.

d) Las necesidades de estimación.- Son los valores personales para cada persona, el respeto hacia la persona.

e) *Las necesidades de autorrealización. Se refiere a lo que un hombre puede ser y debe ser.*

Mc. Clelland en su teoría, determina tres necesidades adquiridas socialmente.

- a) *Necesidad de poder.*
- b) *Necesidad de afiliación.*
- c) *Necesidad de logro.*

"NECESIDAD DE PODER.- por lo general, estas personas buscan puestos de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores aunque tienden a discutir de más; son vigorosos, extrovertidos, de convicciones firmes y exigentes: y gozan al enseñar y hablar en público.

"NECESIDAD DE AFILIACION.- Por lo general, las personas que tienen una gran necesidad de afiliación obtienen placer cuando son amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como personas, es probable que se preocupen por mantener relaciones sociales placenteras, de gozar del sentido de intimidad y comprensión y de estar listos a ayudar y consolar a otros que se encuentran en problemas. También gozan de la interacción amistosa con otras personas.

"NECESIDAD DE LOGRO.- Las personas que tienen una gran necesidad de logro tienen un deseo intenso de éxito y un temor igualmente intenso de fracasar. Desean desafíos, fijan -

metas moderadamente difíciles para sí mismos (aunque no imposibles) y adoptan un enfoque realista ante el riesgo; es poco probable que jueguen al azar, ya que prefieren analizar y evaluar problemas, asumir responsabilidad personal para que se ejecute un trabajo; les gusta la retroalimentación específica y veloz sobre su comportamiento, tienden a ser incansables, les gusta trabajar períodos prolongados, no se preocupan indebidamente si se producen fracasos y tienden a gozar de la ejecución de sus propios espectáculos." (1)

5.- Los objetivos a largo plazo son aquellos que deben cumplirse por lo común a más de un año.

No existe una regla que determine cual es el tiempo que se debe considerar para un objetivo a largo o corto plazo, ya que depende del criterio de la organización, sin embargo, se toma por lo general a más de un año para objetivos a largo plazo y un año o menos para objetivos a corto plazo.

6.- Los objetivos a corto plazo son aquellos que deben cumplirse en un año o menos.

#### 4) REGLAS PARA FIJAR OBJETIVOS.

La determinación y fijación de objetivos no es nada fácil, se requiere de asesoramiento y práctica por el ejecutivo. Las reglas (más que reglas son guías) no deben ser demasiado extensas, pero deben ser suficientes para poder determinar nuestros objetivos.

Algunas guías que sugerimos son:

- "1.- Los administradores deberían permitir a las personas responsables del logro de los objetivos, tener voz y voto en la fijación de dichos objetivos.

Frecuentemente, las personas que son responsables del logro de los objetivos conocen su situación de trabajo mejor que los administradores y pueden contribuir a la formulación de objetivos más realistas. Los problemas de trabajo a los que estas personas se enfrentan deben ser considerados al tratar de desarrollar objetivos significativos.

- "2.- Los administradores deben plantear los objetivos en la forma más específica posible. Los planteamientos precisos minimizarán la confusión y los malos entendidos y asegurarán que los empleados tienen instrucciones explícitas respecto a lo que deberán hacer.

- "3.- Los administradores deben relacionar los objetivos con acciones específicas siempre que ello sea necesario. En esta forma los empleados no tendrán que inferir lo que deben hacer para lograr sus metas.

- "4.- Los administradores deben definir precisamente los resultados esperados. Los empleados deben saber exactamente la forma en que los administradores determinarán si un objetivo ha sido alcanzado o no.

- "5.- Los administradores deben establecer metas lo suficientemente altas para que signifiquen un esfuerzo para los empleados, pero no tan altas que los empleados nunca las puedan alcanzar. Los administradores desean que los empleados trabajen con tesón, pero no al grado que se vean frustrados.
- "6.- Los administradores deben especificar cuándo se espera que se logren las metas. Los empleados deben tener un tiempo programado para el logro de sus objetivos. De este modo, pueden ser un tanto flexibles y dosificar el paso de acuerdo a lo programado.
- "7.- Los administradores deben fijar objetivos sólo en términos de otros objetivos organizacionales. En esta forma los objetivos en conflicto o la suboptimización pueden mantenerse a un mínimo.
- "8.- Los administradores deben plantear los objetivos en forma clara y sencilla. La terminología escrita o hablada no debe ser un obstáculo para comunicar una meta a los miembros de la organización". (2)

##### 5) VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La Administración por Objetivos (APO) ha despertado gran interés a los directivos y en particular a empresas comerciales, esto nos puede resultar útil para describir los beneficios y debilidades del sistema.

La APO tiene como propósito lograr una administración más eficiente, ya que obliga a los ejecutivos a dirigir por objetivos y controlar por resultados.

Ofrecer un mejor servicio es otra de las ventajas de esta filosofía, pero quizá una de las ventajas de mayor importancia es el lograr un compromiso de las personas con sus propias metas.

Todos aquellos que intervienen dentro de un sistema de Administración por objetivos no solo trabajan, también siguen instrucciones y se convierten en personas con objetivos claros y definidos.

El personal involucrado tiene la oportunidad de participar con sus ideas en los programas de planeación y ser respaldado por sus superiores para poder lograr sus objetivos.

#### 5.1) DESVENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Aunque la APO a simple vista parece fácil, los ejecutivos que la practican deben de comprenderla a fondo ya que de otra manera, no lograrán transmitirla en forma adecuada.

Un detalle curioso y que se puede considerar como desventaja es; normalmente los ejecutivos fijan metas a corto plazo y en raras ocasiones a largo plazo, es decir, el ejecutivo pone gran énfasis en los objetivos a corto plazo descuidando aquellos que son a largo plazo, y quizá sea porque de-

una manera u otra logran controlar y verificar las actividades continuamente.

Por último, por el hecho de contar con metas verificables se cae en el error de utilizar en forma exagerada los números, o sea, se toma gran interés en objetivos cuantitativos y se descuidan los objetivos cualitativos.

Existen otras ventajas y desventajas de la APO, las anteriores son solo algunas de ellas empero, el propósito fundamental de mencionar ventajas y desventajas de la APO, es que tengamos siempre presente que al aplicar este sistema nos encontraremos grandes oportunidades pero también limitaciones.

## 6) LA ESTRATEGIA DE LA APO.

La Administración por Objetivos (APO) es un sistema compuesto de diversas fases, estructuradas de tal manera para lograr el objetivo deseado.

La APO forma una estructura la cual nos permite subdividirla para analizar sus componentes y así poder conceptualizar a la APO como todo un sistema administrativo.

La Administración por Objetivos implica una estrategia y los elementos que la integran son:

"1) El concepto de todo sistema administrativo; 2) la estrategia de la APO como sistema administrativo; 3) el con-

cepto de los objetivos tributarios". (3)

1) El concepto de todo sistema administrativo. Para poder entender a la APO como un todo, es necesario analizar las partes que la integran y sus relaciones recíprocas con el fin de formarse un concepto de todo un SISTEMA.

Todo sistema presenta un objetivo, una formación y una estructura para unir las partes que lo integran, del mismo modo, un sistema administrativo lo integran tres elementos: un insumo, un proceso y un producto organizacional.

Finalmente la pregunta que queda es ¿qué es un sistema administrativo? "el sistema administrativo está formado por diversas partes que funcionan sobre una base de interdependencia para alcanzar un propósito". (4)

2) La estrategia de la APO como sistema administrativo. Dentro de las organizaciones el directivo usa con frecuencia los términos Estrategia y Táctica para describir los enfoques y maniobras encausados a resolver los problemas que se presentan.

Las estrategias son los planes generales de la organización a largo plazo para lograr el objetivo y las tácticas son planes individuales a corto plazo que ayudan a obtener el objetivo general.

Lourdes Munch y García Martínez dicen: "las estrategias

son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, - para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas". (5)

En el desarrollo de un sistema administrativo delimitar el objetivo y lograrlo depende en gran medida, del grado de acierto determinado en las relaciones recíprocas entre la táctica y la estrategia así como el funcionamiento entre éstas.

3) Los objetivos tributarios.- Los objetivos son la base fundamental de cualquier sistema de administración, un objetivo es el fin que se desea lograr.

Los objetivos tributarios son aquellos considerados como objetivos individuales, son aquellos que ayudan al objetivo general de la organización.

Un objetivo tributario es aquel que al cumplirse, se incorpora inmediatamente al proceso del objetivo general. Un objetivo tributario viene a abastecer a la estrategia general, es decir, se añade para aportar una parte del objetivo general.

Ejemplo: Una organización requiere de personal calificado para ocupar una vacante, la empresa no se puede dar el lujo de seleccionar al azar ya que le acarrearía serios problemas, por lo tanto, para dotarse del personal adecuado es necesario cubrir una serie de procedimientos (reclutamiento, selección, inducción y desarrollo) que le ayudarían a cumplir con el objetivo final.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- (1) Koontz, O'Donnell y Weihrich. Elementos de Administración. México, D. F.: Editorial Mc. Graw Hill, 1983. págs. 450 y 451
- (2) Samuel C. Certo. Administración Moderna. México, D. F.: Editorial Interamericana, 1984. págs. 70 y 71.
- (3) Paul Mali. La Administración por Objetivos. México, D.F. Editorial Diana, 1982. pág. 32.
- (4) Samuel C. Certo. Administración Moderna. México, D. F.: Editorial Interamericana, 1984. Pág. 44.
- (5) Lourdes Munch y García Martínez. Fundamentos de Administración. México, D.F.: Editorial Trillas, 1985. pág. 83.

## CAPITULO III.

### IMPLANTACION DEL SISTEMA.

- 1) TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS.
- 2) LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y COMUNICACION.
- 3) IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE APO.
- 4) LA PARTICIPACION EN LOS SISTEMAS.
- 5) MANTENIMIENTO DEL SISTEMA.
- 6) REVISION Y VALUACION DEL SISTEMA.
  - 6.1) RECOMENDACIONES PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA.

## 1) TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS.

Para comprender el funcionamiento de una organización, es necesario conocer los elementos que la integran así como su interrelación y función entre estos elementos, es decir, hay que contemplar a la organización como un todo, como un sistema, esta es la premisa principal de la teoría general de los sistemas.

Samuel C. Certo en su estudio sobre el enfoque sistémico, cita a Ludwig y dice: "Ludwig Von Bertalanffy, científico que trabajó principalmente en las áreas de física y biología, ha sido reconocido como el fundador de la teoría general de sistemas". (1)

La pregunta inmediata a formular es ¿que es un sistema? un sistema se define como un conjunto de elementos interrelacionados encaminados a obtener un resultado.

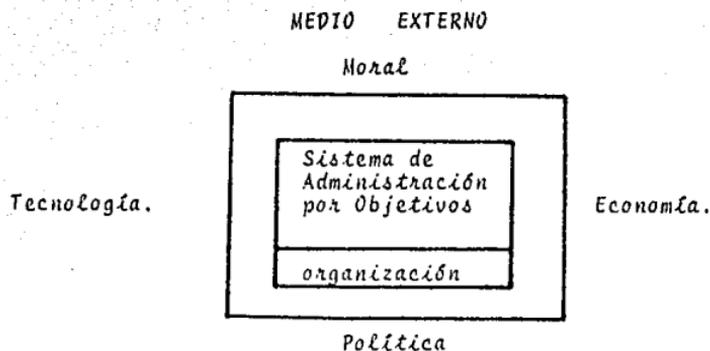
La parte medular de cualquier sistema es que sus elementos se encuentran relacionados, podemos concentrar o juntar varios elementos, pero si estos no están relacionados, entonces, no constituyen un sistema.

Existen muchas clases de sistemas, podemos hablar de un sistema nervioso, un sistema solar, un sistema de ventas, un sistema administrativo, etc., sin embargo, nos ocuparemos de los distintos tipos de sistemas enfocados a la administración por objetivos.

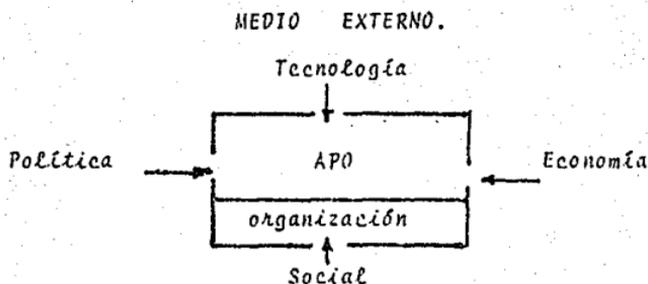
## TIPOS DE SISTEMAS.

Los sistemas siempre se encuentran dentro de un medio - circundante, cuando un sistema es influenciado y tiene interacción con su medio, entonces hablamos de un sistema abierto. Por otro lado, cuando el sistema no es influido por el medio que lo rodea y no existe intercambio alguno con el medio, hablamos de un sistema cerrado.

Un sistema de Administración por Objetivos es un sistema abierto, puesto que es influenciado e interactúa con su medio y de hecho, cualquier sistema de administración es un sistema abierto.



Ejemplo de un sistema cerrado. No existe influencia del medio circundante hacia el sistema, ni interacción.



Ejemplo de un sistema abierto. Un sistema abierto interactúa y existe influencia con su medio circundante.

Es importante tener bien claro el concepto de "un todo" para el estudio general de los sistemas, es decir, para poder visualizar a la organización como un sistema es necesario tener pleno conocimiento de los elementos que la integran así como la función de cada uno de éstos y su interrelación.

Guías para el análisis de sistemas.

- " 1.- El todo debe ser el principal foco del análisis, -  
recibiendo las partes una atención secundaria.
- " 2.- La integración es la variable más importante en -  
el análisis de la totalidad. La integración se de -  
fine como el grado de interrelación de las diver -  
sas partes que integran al todo.
- " 3.- Las modificaciones posibles en cada parte deben -  
ser ponderadas con relación a los efectos posi -  
bles en cada una de las otras partes.

- " 4.- Cada parte tiene alguna función que desempeñar a fin de que el todo pueda cumplir su propósito.
- " 5.- La naturaleza de la parte y su cometido se determina por su posición dentro del todo.
- " 6.- Todo análisis empieza con la existencia del todo. Las partes y sus interrelaciones deben evolucionar para adaptarse mejor al propósito del todo."
- (2)

## 2) LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y COMUNICACION.

La Administración por Objetivos permite al individuo o grupo lograr con mayor simplicidad sus objetivos.

Por medio de esta filosofía los individuos buscan metas definidas y concretas, además encuentran el camino para el progreso y desarrollo personal, es por esto que existe una estrecha relación entre la Administración por Objetivos (APO) y las personas que colaboran en la organización.

Es conveniente especificar las razones que llevan a una organización a cambiar de un sistema a otro, es decir, cuáles es el móvil que impulsa a la empresa a cambiar su forma de dirección tradicional a otro sistema basado en objetivos y bajo una adecuada realización.

No siempre la iniciativa de cambio nace de la alta autoridad, pero si este es el caso, los gerentes que pretenden -

el cambio deben comprender el sistema y convencer a la dirección del beneficio que se lograrla con el cambio.

Es necesario que la comunicación se maneje con cuidado, ya que la misma dirección puede presentar problemas de resistencia al cambio aún cuando se le haya convencido en cierto modo. Recomendamos que le sean explicados algunos puntos como:

- El establecimiento del sistema será por partes.
- El nuevo sistema no va a sustituir completamente al anterior en ciertos procedimientos o funciones.
- Para lograr la participación de los involucrados, el nuevo sistema requerirá del respaldo total por parte de la dirección.
- Por medio del acuerdo de la alta dirección será más fácil el convencimiento de los jefes de niveles inferiores.
- Determinar el grado de la delegación que se concederá a los demás niveles para evitar problemas.
- Aprovechar la comunicación informal que nace en toda organización, porque en un momento dado, las relaciones informales representan un medio propagandista del nuevo cambio.

Los pasos anteriores sirven para preparar el terreno para la implantación de un sistema de Administración por Objetivos. Aunque se haya logrado buena disposición de las personas en esta primera etapa, debemos esperar problemas en la implantación de esta filosofía.

### 3) IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE APO.

Para establecer un sistema de Administración por Objetivos (APO) es indispensable la participación del jefe y subordinado en el establecimiento de los objetivos.

#### FASES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La obtención de buenos resultados en las organizaciones se debe al esfuerzo que éstas realizan durante el desarrollo de sus funciones. Todo organismo social lleva al desarrollo de su tarea general en varias fases, formulando planes para cada una de estas fases, involucrando a los ejecutivos para que las realicen y estableciendo una serie de fechas para lograr el cumplimiento de cada una de las fases.

La Administración por Objetivos es un procedimiento que consiste en formular planes con anticipación, es más que un proceso el cual se realiza en una sucesión de fases tomadas en un orden determinado.

Las fases de la APO son:

- 1.- Buscar o indagar el objetivo.
- 2.- Precisar el objetivo.
- 3.- Justificar el valor del objetivo.
- 4.- Instaurar el objetivo.
- 5.- Control del objetivo e información.

#### FASE UNO

Buscar el objetivo.- Una de las funciones de la Administración

tración por Objetivos es proyectarse hacia el futuro, hacia metas o problemas que una organización pudiera encontrar en el porvenir.

La estrategia de este sistema comienza desde que la organización se prepara para enfrentar el futuro, esta estrategia conceptual le permite al ejecutivo ver siempre hacia adelante, investigar y esperar obtener resultados.

Buscar un objetivo no es nada fácil ni debe dejarse al capricho de la persona, porque al determinar un objetivo se contrae un compromiso con la organización y además se involucran automáticamente recursos humanos y materiales.

Buscar el objetivo es el paso inicial de la Administración por Objetivos y no solo de ésta, sino de la Administración en sí.

Generalmente para lograr la identificación del objetivo deseado, se analiza la situación que presenta la organización y es en este momento cuando surgen toda clase de preguntas por ejemplo: ¿que es lo que deseamos? ¿en qué situación nos encontramos? ¿que oportunidades se nos presentan? ¿cuáles es nuestro problema realmente? etc. se analizan todas aquellas tendencias y proyecciones al futuro para conocer en un momento dado los efectos que causarla en la organización, es decir, se hace el análisis de la situación para recopilar datos y circunscribir los campos en que se hayan de formular -

los objetivos.

Es importante que el ejecutivo dedique gran parte de su tiempo en esta primera fase, ya que un buen inicio tiende a un buen final. (ver figura No. 1) (3).

#### FASE DOS.

*Precisar el objetivo.* - Precisar el objetivo significa; determinar, señalar o delimitar el fin o fines que se persiguen.

La idea de que cada ejecutivo sabe lo que trata de realizar es generalmente incorrecto, ya que a menudo los objetivos propuestos tienden a perderse durante el desarrollo de las funciones administrativas, por eso es importante que el ejecutivo tenga siempre presente el objetivo que persigue, es decir, que no pierda de vista durante el desarrollo de las actividades la meta que se propone lograr así como las etapas indispensables para lograrlas o alcanzarlas.

Generalmente el ejecutivo mantiene la idea que el delimitar objetivos es un procedimiento fácil, cayendo en el error de establecer objetivos engañosos.

En la exposición de los objetivos se requiere de gran precisión en los pronósticos y en el pensamiento del ejecutivo, así como la forma de poder involucrar a otras personas para que participen y sobre todo contraigan un compromiso con la organización.

## FASE. - 1a.

## Buscar los objetivos

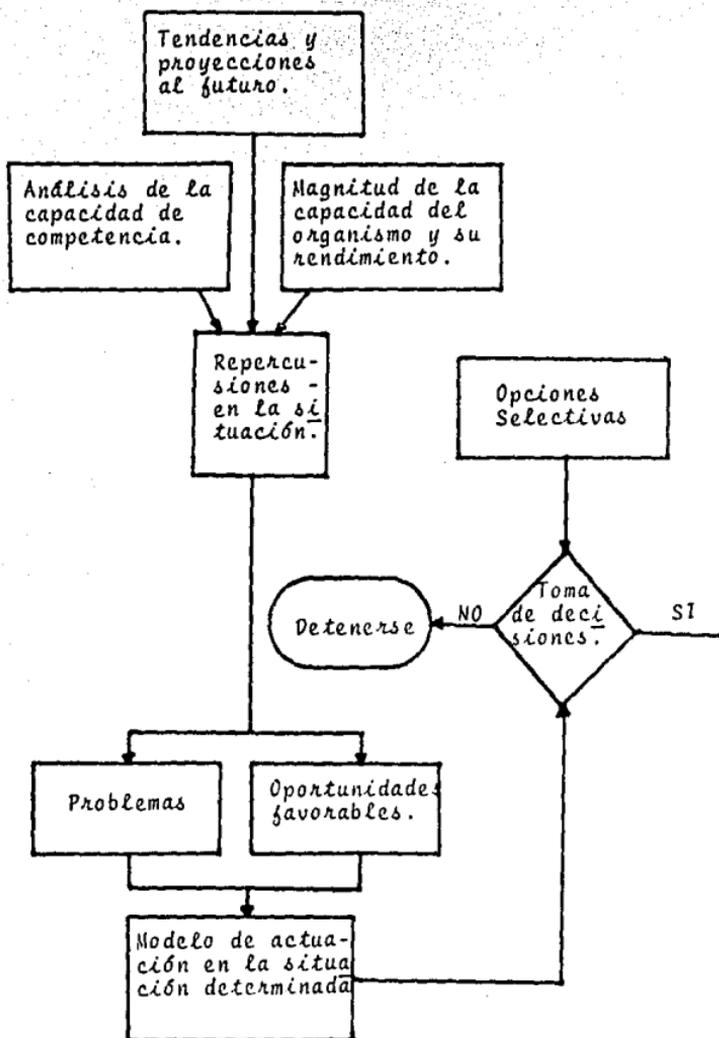


Figura No. 1

Línea básica divisora de fechas de calendario.

Para la determinación de los objetivos se requiere de una serie de ponderaciones y análisis con el propósito no solamente de precisar la forma de actuar, sino también estimularla. (ver figura No. 2) (4).

### FASE TRES.

Justificar el valor del objetivo.- Lograda la determinación de los objetivos, el procedimiento inmediato es justificarlos o demostrarlos.

Este procedimiento permite definir el grado de confianza que se tenga con la persona, área o departamento, en que pueda lograrse dentro del tiempo estipulado las metas establecidas.

Para lograr comprobar y analizar los peligros o suposiciones, se realiza una simulación, o sea, un ensayo general de los efectos que pudieran provocar los errores o contingencias que surjan, esto con el propósito de localizar las desviaciones o fracasos durante la ejecución de las actividades.

Con este procedimiento de corroboración de los objetivos, el ejecutivo contrae un compromiso más fuerte en alcanzar los resultados señalados.

Todas las medidas adoptadas para la justificación de los objetivos, aseguran que se cuente con todos los recursos necesarios logrando crecer o bajar el grado de confianza,

FASE 2a.

Determinación de los objetivos.

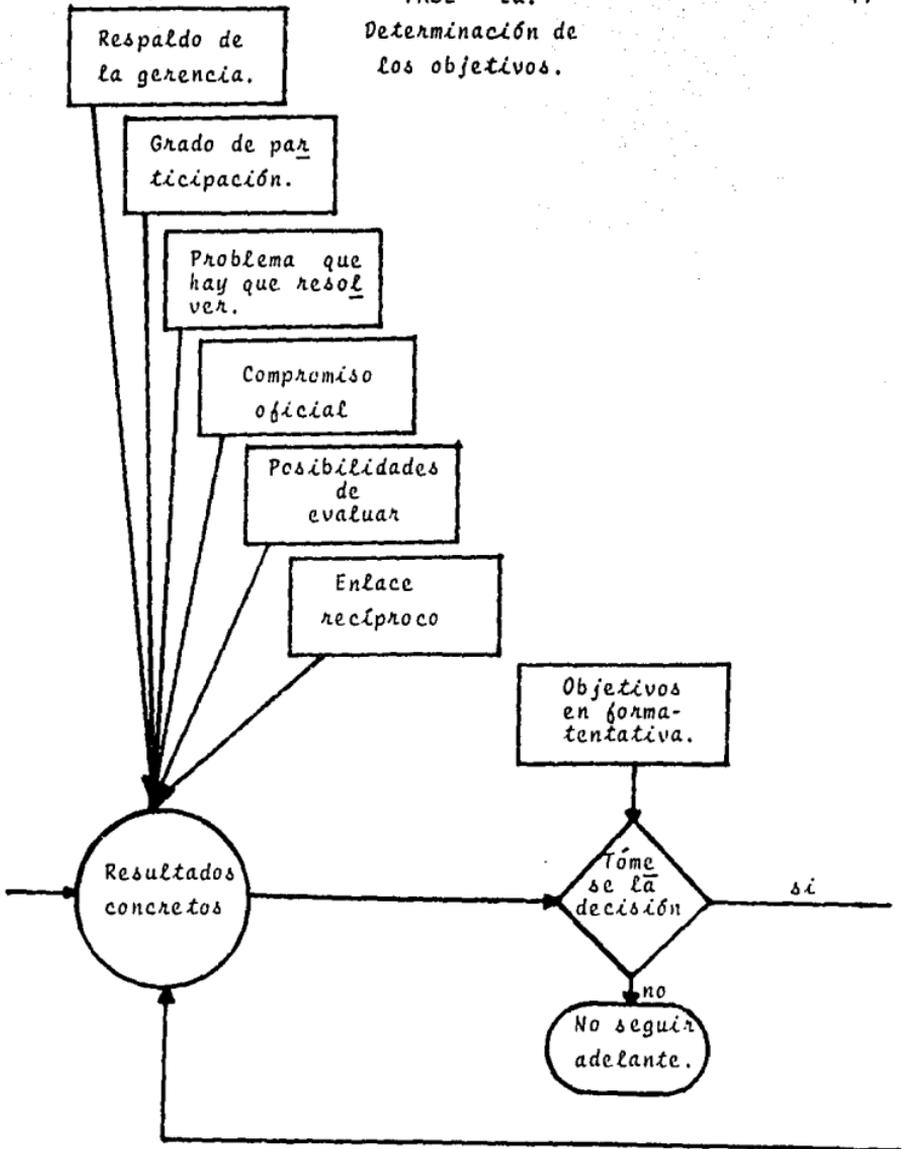


Figura No. 2

riesgo o probabilidad de que se efectúe o no la acción. (Ver figura No. 3) (5)

#### FASE CUATRO.

*Instaurar el objetivo.* - La implantación de las aptitudes es el factor clave del ejecutivo para alcanzar los resultados necesarios en el logro de un objetivo.

*Instruir, dirigir y motivar* son factores de importancia de que se vale el ejecutivo para ayudar a los subordinados a lograr el objetivo.

La habilidad para implantar procedimientos que lleven - las cosas a su logro, viene a ser la esencia del funciona - miento de un sistema de Administración por Objetivos. Esta - habilidad para implantar procedimientos hace que el subordi - nado participe en el proyecto de objetivos de manera volunta - ria. (Ver figura No. 4) (6).

#### FASE CINCO.

*Control del objetivo e información.* - Dentro de esta -- fase las actividades se establecen dentro de un programa de - fechas con el fin de medir en un momento dado, la situación - en que se encuentren las operaciones en el procedimiento. - Uno de los propósitos del control es mantener las operaciones dentro del camino correcto para actuar.

FASE 3a.  
Justificación de  
los objetivos.

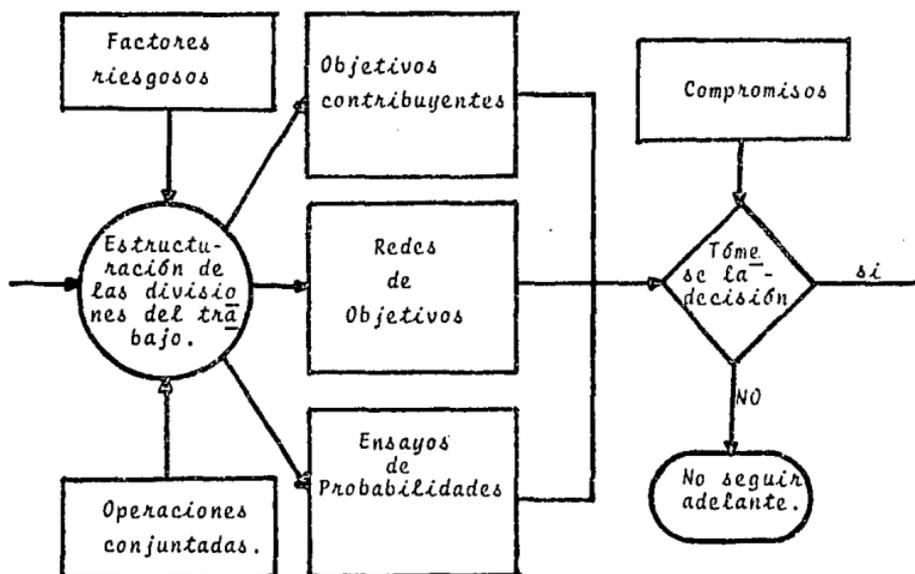


Figura No. 3

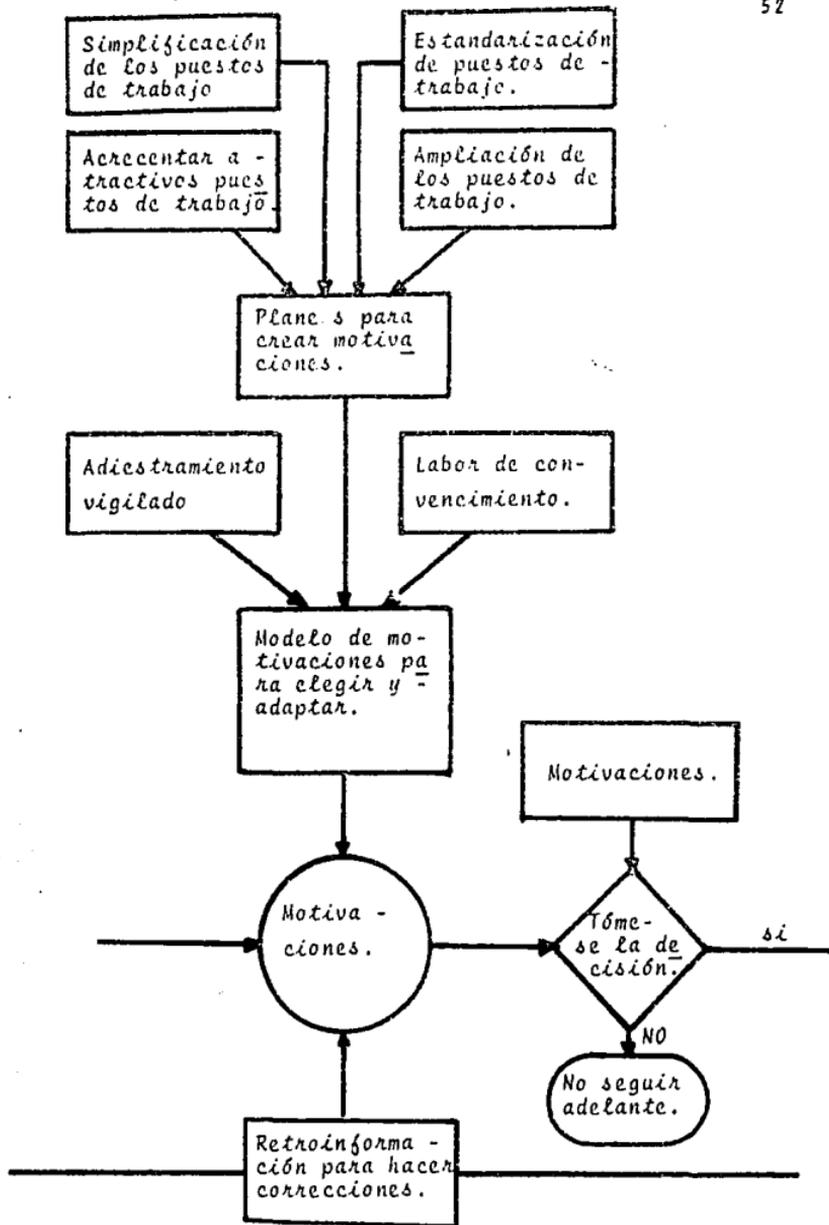


Figura No. 4

Durante el proceso de control e información, se localizan primero las posibles desviaciones, se informa de la situación y se establecen las medidas necesarias para corregir las desviaciones. (Ver figura No. 5 y 6) (7).

#### 4) LA PARTICIPACIÓN EN LOS SISTEMAS.

Es discutible el punto de vista de la participación dentro de un sistema de Administración por Objetivos, ya que algunos exponen que los objetivos deben ser establecidos por la alta dirección y difundidos o transmitidos a los niveles inferiores de la organización. En el otro extremo están aquellos que aseguran que los objetivos deberán ser establecidos por las personas de los niveles inferiores y ser mostrados a la alta dirección.

A nuestro juicio, la participación dentro de un sistema de Administración por Objetivos debe ser siempre constante y en aumento por ambas partes, es decir, la fijación de los objetivos debe ser tanto por la alta dirección y por los integrantes de niveles inferiores, tomando en consideración la importancia del objetivo.

Un sistema de Administración por Objetivos debe ser delineado de acuerdo a las características de la organización y de sus integrantes. Un sistema de Administración por Objetivos pretende incrementar la participación en el proceso Administrativo a todos los niveles de la organización.

## FASE 5a.

Control e Información  
del estado que guarden  
los objetivos.

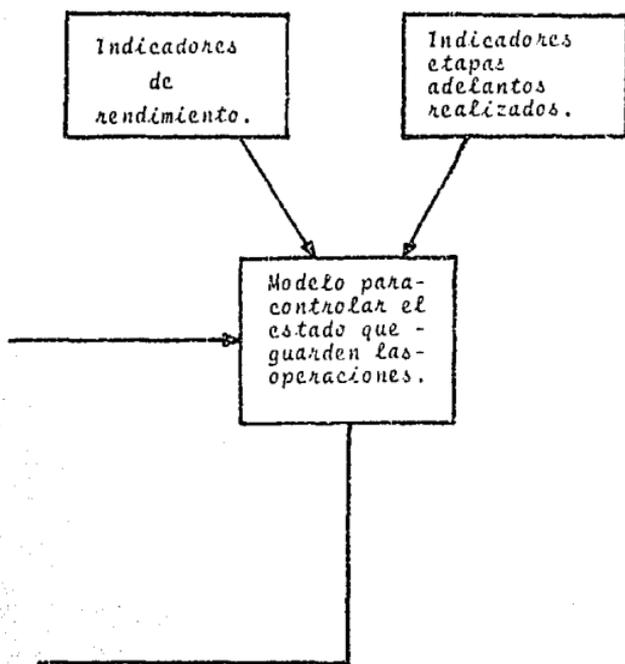


Figura No. 5

# LA ESTRATEGIA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

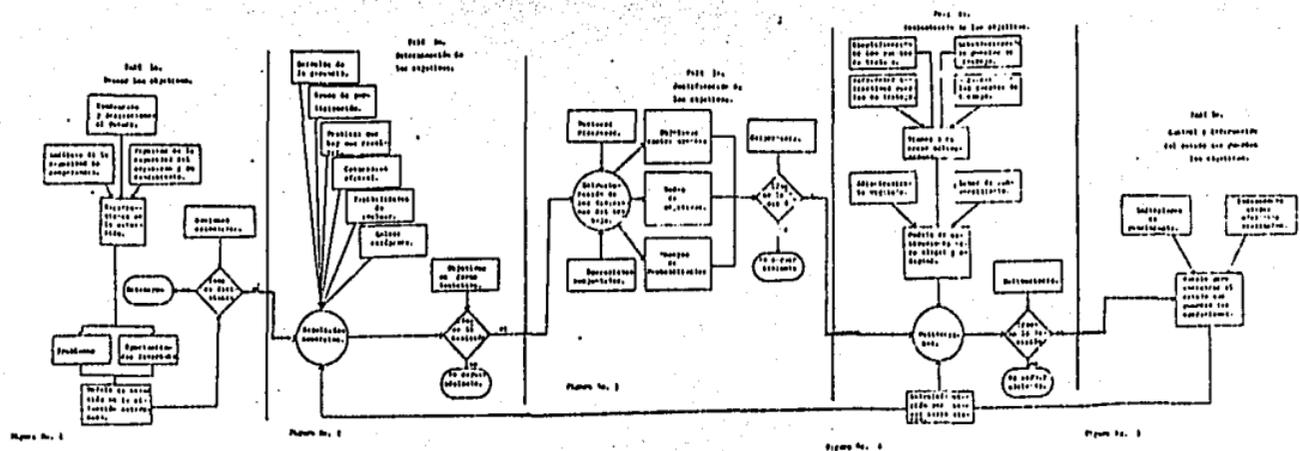


Figura No. 6

Rensis Likert hace énfasis en la importancia que tiene el elemento humano y la necesidad de Administrarlo.

Establece diversas formas de dirección Administrativa - en las que proporciona algunos aspectos y hace reflexiones - en cuanto a la participación en la administración de las organizaciones. Samuel C. Certo cita a Likert quien define los cuatro estilos administrativos.

"SISTEMA 1.- Este estilo de administración implica que no se tenga confianza en los subordinados. Los subordinados no se sienten libres de discutir su trabajo con sus superiores y - están motivados por el temor, las amenazas, los castigos y - por las ocasionales recompensas organizacionales. El flujo de información se dirige principalmente hacia abajo, y la comunicación hacia arriba es vista con grandes sospechas. La parte principal de la toma de decisiones se encuentran en la cima de la organización.

"SISTEMA 2.- Este estilo de administración implica tener confianza (como la de maestro a alumno) en los subordinados. - Los subordinados no se sienten muy libres de discutir sus - trabajos con los superiores y están motivados por las recompensas y por algún castigo potencial o real. La información fluye principalmente hacia abajo, mientras que la comunicación hacia arriba puede o no ser vista con sospechas. Aunque las políticas son formuladas principalmente por la alta di -

recepción, las decisiones restringidas a un marco prescrito - son tomadas en niveles más bajos.

"SISTEMA 3. Este estilo de administración implica tener una confianza sustancial pero no total en los subordinados. Los subordinados se sienten más o menos libres de discutir su trabajo con los superiores y están motivados por las recompensas, por castigos ocasionales y por alguna participación. La información fluye hacia arriba y hacia abajo, aunque la comunicación hacia arriba es frecuentemente aceptada pero en ocasiones puede ser vista con sospechas. Aunque las grandes líneas políticas y las decisiones de nivel generales son tomadas en la parte superior de la organización, las decisiones particulares a un área se toman en niveles más bajos.

"SISTEMA 4. Este estilo de administración implica tener completa confianza en los subordinados. Los subordinados se sienten completamente libres de discutir su trabajo con los superiores y están motivados por factores tales como recompensas económicas basadas en un sistema de compensación desarrollado a través de participar en el establecimiento de metas. La información fluye hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente. La comunicación hacia arriba es generalmente aceptada; sin embargo, si no lo es, las preguntas respectivas son formuladas en forma amable. La toma de decisiones es ta distribuida ampliamente a través de la organización y es ta bien coordinada." (8)

## 5) MANTENIMIENTO DEL SISTEMA.

Después de lograr echar en función un sistema de APO es vital que se vigile durante su desarrollo para lograr los resultados esperados.

Va que un sistema de Administración por Objetivos debe ser implantado en forma paulatina, es lógico que encontremos objetivos rutinarios que no son modificados al menos al principio, sin embargo, es importante que todas aquellas personas involucradas en el sistema estén pendientes en vigilarlos, ya que en ocasiones son afectados en cierto modo por el nuevo sistema.

Otra forma de mantener en función un sistema, es logrando el incremento de la comunicación entre el jefe inmediato y subordinado. La comunicación permite mantener bien informados a todos los participantes de los beneficios que se han logrado, de las dificultades o fallas encontradas, o sea, de todos los acontecimientos dentro y fuera del sistema.

La comunicación es tan importante no solo en un sistema de APO, sino en cualquier forma de administración.

Es indispensable para el mantenimiento de una filosofía como la APO, realizar en forma periódica revisiones de manera formal, con el propósito de enterarse si los objetivos se cumplieron en su totalidad, no se cumplieron o solo parcialmente.

El número de revisiones depende de la misma organización, es decir, la empresa hará las revisiones tantas veces - considere necesario. Todas las inspecciones permiten aplicar acciones correctivas en el sistema, obteniendo así el mantenimiento del mismo.

#### 6) REVISIÓN Y VALUACIÓN DEL SISTEMA.

Uno de los objetivos que se pretende al inspeccionar - dentro de un sistema de APO, es el de poder evaluar el desempeño individual y grupal de todas las personas comprometidas en la obtención de los resultados esperados.

Estas dos funciones (la revisión y valuación) son parte integrante de cualquier sistema de APO, que aplicadas en todos los niveles de la organización proporcionan información - esencial para poder establecer en un momento dado, medidas - correctivas y lograr así una Administración más eficaz.

Las revisiones generalmente son de uno a uno, es decir, el jefe inmediato evalúa el trabajo del subordinado y el subordinado el trabajo de éste. La forma de inspección entre - jefe y subordinado depende del tipo de relaciones que se man - tengan entre ellos.

Para dar mayor claridad a la importancia que tienen las revisiones dentro de un sistema de Administración por Objeti - vos, daremos algunos beneficios que se logran por medio de - las inspecciones de manera periódica.

1.- Revisar el desempeño.- Como se mencionó con anterioridad, las revisiones nos permiten chequear el desempeño no solo de manera individual sino también a nivel de grupo y después de evaluarlo, podemos hacer sugerencias para mejorar el trabajo.

2.- Eliminar dificultades.- En un momento dado, dentro de la ejecución de las actividades, el ejecutivo se topa con obstáculos que le impiden cumplir con su propósito.

En ocasiones el ejecutivo puede visualizar con anticipación a la revisión formal ciertos obstáculos, y esto le da la oportunidad de crear medidas para "brincar" las dificultades y continuar con sus funciones.

3.- Identificar problemas.- Con frecuencia el ejecutivo se da cuenta que no podrá alcanzar la meta deseada, porque existe alguna desviación y no sabe exactamente donde es su origen.

Con las revisiones de manera periódica el ejecutivo puede obtener información que le va a servir para identificar problemas reales y problemas en potencia.

4.- Solución de problemas.- Eliminando los obstáculos e identificación del problema, el ejecutivo puede proceder a estructurar una serie de alternativas que le permitan tomar una decisión para dar fin al problema.

Por medio de las revisiones periódicas, los involucrados en el sistema pueden identificar el problema antes y durante la revisión y así desarrollar alternativas realistas para tomar una decisión correcta.

5.- Planear y aplicar las medidas correctivas. Las revisiones permiten planear y aplicar medidas correctivas a las situaciones problemáticas, estas medidas van desde un cambio en el plan en forma parcial o un cambio en el plan en su totalidad.

6.- Revisar los objetivos.- Dentro de la aplicación de las medidas correctivas está implícito la inspección de los objetivos establecidos al inicio del sistema. Los cambios después de la revisión pueden ser de incremento, disminución u omisión de los objetivos preestablecidos.

7.- El establecimiento de objetivos nuevos.- Una de las grandes oportunidades que nos ofrece las inspecciones, son el poder establecer objetivos nuevos después de disminuir u omitir algunos de ellos.

Los objetivos "nuevos" pueden ser para una parte del sistema o para el sistema total.

#### VALUACION.

La valuación es parte integrante de un sistema de Administración por Objetivos y necesaria como una función del dí

rectivo.

Una organización puede ser evaluada en cuanto a costos, utilidades, productividad, ventas, pérdidas, etc., es decir, se evalúa dependiendo del punto de vista de quien lo realiza.

Medir el desempeño de los individuos no es nada fácil, pero es necesario hacerlo porque puede servir como medio de motivación y de control.

Cuando las evaluaciones están relacionadas con los premios y castigos, pueden representar una herramienta para motivar al individuo, por otro lado, el control necesita que las actividades sean evaluadas y en base a esos resultados se establezcan las medidas correctivas necesarias.

Uno de los objetivos de mayor importancia que se obtiene por medio de la evaluación del desempeño individual, es lograr que las personas conozcan a que nivel se encuentran de acuerdo a su habilidad y capacidad.

La diferencia entre las evaluaciones continuas y evaluaciones periódicas es: las primeras son esenciales e intrínsecas de cualquier sistema de administración, mientras que las segundas representan un complemento de las primeras para el logro de una administración más eficaz.

Las revisiones periódicas dentro de un sistema de Admi-

nistración por Objetivos tienden a solucionar problemas, tomar medidas correctivas y medir el progreso hacia los objetivos.

#### 6.1) RECOMENDACIONES PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA.

Como cualquier otro sistema, la Administración por Objetivos puede presentar algunos vicios en su práctica, por ejemplo: al establecer los objetivos, el ejecutivo pone tanto interés en ellos que descuida algunos otros aspectos, o también se le ha considerado como un método de presión por que hace uso de premios y castigos.

Para evitar posibles imperfecciones del sistema es bueno tener presente lo siguiente:

1.- Los objetivos individuales deben ser el punto de partida del sistema, además debe haber una estrecha relación de los objetivos individuales y los de la organización.

El individuo al saber que cumpliendo con los objetivos generales logrará satisfacer también los suyos, participará de la mejor forma posible con su trabajo.

2.- De ser posible, las recompensas deben ser designa -

das por los subordinados y no por el jefe inmediato, ya que en ocasiones el esfuerzo del subordinado no es recompensado debidamente o se le premia con satisfactores no deseados.

3.- Analizar la interdependencia de las funciones. Todas las funciones de una organización son interdependientes entre sí, cuando una actividad por simple que sea es alterada, sus efectos repercuten en otras funciones, por eso es importante evaluar el desempeño del individuo para determinar que tanto contribuyó al logro de las metas de otros individuos, y que tanto los otros individuos participaron en sus propias metas.

4.- Deben conocerse las inquietudes de los individuos.- Conocer los ideales de las personas permite un incremento en las relaciones entre jefe y subordinado, se establece un medio ambiente más confortable.

5.- No se debe limitar al subordinado en sus actividades. Con frecuencia el jefe inmediato fija una serie de normas muy rígidas que deben ser respetadas por el subordinado, si esto sucede, el subordinado se siente atado para poder resolver situaciones adicionales a los objetivos pactados.

Es recomendable dejar las puertas abiertas al individuo para no cerrarle los caminos hacia el cumplimiento de sus - objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Samuel C. Certo. *Administración Moderna*. México, D. F.; Editorial Interamericana, 1984, pág. 43.
- (2) Samuel C. Certo. *Administración Moderna*. México, D. F.: Editorial Interamericana, 1984. págs. 43 y 44.
- (3) Paul Mali. *La Administración por Objetivos*. México, D. F. Editorial Diana, 1982. pág. 28 anexo.
- (4) Idem.
- (5) Idem.
- (6) Idem.
- (7) Idem.
- (8) Samuel C. Certo. *Administración Moderna*. México, D. F.: Editorial Interamericana, 1984, págs. 397, 398 y 399.

CAPITULO IV.

INVESTIGACION DE CAMPO .

## H I P O T E S I S .

Si la Administración por Objetivos viene a reforzar a la Administración en general, entonces los estudiantes que se dedican al estudio de la Administración deben tener conocimiento de la Administración por Objetivos.

## U N I V E R S O .

Para dicho estudio se tomó como universo a la Universidad del Valle de México plantel San Rafael y exclusivamente de la Licenciatura en ADMINISTRACION, el cual está representado por los alumnos del primer semestre al noveno semestre, turno matutino y vespertino, el universo está representado por 1200 alumnos.

## M U E S T R A

Tomando en consideración un universo de 1200 alumnos, se procedió a sacar una muestra representativa que fue del 25% del universo, o sea, un total de 300 alumnos.

La cantidad de la muestra representativa se aplicó a la UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO plantel San Rafael en la Licenciatura de Administración.

## C U E S T I O N A R I O .

El cuestionario es una técnica de recopilación de información, son formas impresas en las cuales las personas proporcionan información escrita al investigador. Ver anexo.

A N E X O  
C U E S T I O N A R I O .

1.- ¿Para usted es lo mismo hablar de objetivo que meta?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

2.- ¿Un objetivo es un fin que se desea lograr en un tiempo-determinado?

SI ( ) NO ( )

3.- ¿Considera a la Administración por Objetivos como una -- nueva forma de administrar?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

4.- ¿La Administración por Objetivos puede ser considerada - como una herramienta que debe ser conocida por todo administrador?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

5.- ¿Lleva alguna materia sobre Administración por Objetivos?

SI ( ) NO ( )

6.- ¿Conoce el origen de la Administración por Objetivos?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

7.- ¿Conoce cuál es el objetivo principal de la Institución- donde estudia?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

8.- ¿La Institución donde estudia cumple con sus objetivos?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

9.- ¿En la Institución donde usted estudia, de alguna manera le ha ayudado a lograr sus objetivos?

SI ( ) NO ( )

¿Cómo cuáles? -----

10.- ¿La creación de una empresa es con el fin de lograr un objetivo?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

11.- ¿En las empresas Mexicanas es conveniente aplicar un sistema de Administración por Objetivos?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

12.- ¿La mayoría de las empresas en México utilizan el sistema de Administración por Objetivos?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

13.- ¿Al aplicar un sistema de Administración por Objetivos siempre se logra la meta deseada?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

14.- ¿Puede ser aplicada la Administración por Objetivos en cualquier tipo de empresa?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

15.- ¿Cree Usted que puede haber una Administración sin obje  
tivos?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

16.- ¿La Administración por Objetivos es un sistema totalmen  
te separado de la Administración en general?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué? -----

## T A B U L A C I O N

Pregunta No. 1 ¿Para Usted es lo mismo hablar de objetivo -  
que meta?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? -----  
-----

Objetivo: La razón de la pregunta fue con el fin de sa-  
ber que tan claro se tiene el concepto de ob-  
jetivo y meta.

Resultado:	Número	%
SI	84	28
NO	<u>216</u>	<u>72</u>
	300	100

Análisis El 28% de los encuestados afirman que objeti-  
vo y meta es lo mismo y el 72% dice que meta  
y objetivo son diferente. El 72% tiene bien-  
conceptualizado que es objetivo y meta. Ver-  
anexo No. 1

Pregunta No. 2 ¿Un objetivo es un fin que se desea lograr -  
en un tiempo determinado?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? -----  
-----

Objetivo: La pregunta se realizó para confirmar que es un objetivo.

	Número	%
Resultado: SI	264	88
NO	<u>36</u>	<u>12</u>
	300	100

Análisis: El 88% de los encuestados tienen bien claro que es un objetivo y el 12% aún no conceptualiza bien el significado de objetivo. Ver anexo No. 2.

Pregunta No. 3 ¿Considera a la Administración por Objetivos como una nueva forma de administrar?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? -----

-----

Objetivo: La pregunta es para saber si la persona considera a la Administración por Objetivos como una filosofía distinta de la Administración en general.

	Número	%
Resultado: SI	186	62
NO	<u>114</u>	<u>38</u>
	300	100

Análisis: El 38% de los encuestados sabe que la Administración por Objetivos es la misma Administración

ción, mientras que el 62% tiene la idea de que es algo nuevo. Ver anexo No. 3

Pregunta No. 4 ¿La Administración por Objetivos puede ser considerada como una herramienta que debe ser conocida por todo administrador?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? -----

Objetivo: El fin, es determinar hasta qué grado todo estudioso de la Administración, debe tener conocimiento de su materia.

Resultado:	Número	%
SI	300	100
NO	<u>0</u>	<u>0</u>
	300	100

Análisis: El 100% de los encuestados considera que todo administrador debe estar preparado en todo lo referente a su materia. Ver anexo No. 4.

Pregunta No. 5 ¿Lleva alguna materia sobre Administración por Objetivos?

SI ( )

NO ( )

Objetivo: La pregunta es para determinar que importancia se le da a la Administración por Objetivos en la docencia.

Resultado:	Número	%
SI	96	32
NO	<u>204</u>	<u>68</u>
	300	100

Análisis: El 32% de los encuestados considera que sí lleva una materia sobre Administración por Objetivos y el 68% determina que no existe tal materia. Ver anexo No. 5

Pregunta No. 6 ¿Conoce el origen de la Administración por Objetivos.

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? -----  
-----

Objetivo: Determinar si se tiene al menos un conocimiento básico sobre la Administración por Objetivos.

Resultado:	Número	%
SI	156	52
NO	<u>144</u>	<u>48</u>
	300	100

Análisis: El 52% de los encuestados tiene conocimiento del origen de la Administración por Objetivos y el 48% lo desconoce. Ver anexo No. 6

Pregunta No. 7 ¿Conoce cuál es el objetivo principal de la Institución donde estudia?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? -----

-----

Objetivo: Es con el fin de saber que objetivo consideran que persiguen las empresas de servicio.

Resultado:	Número	%
SI	204	68
NO	<u>96</u>	<u>32</u>
	300	100

Análisis: El 68% de los encuestados considera saber el objetivo principal de la Institución y el 32% desconoce el objetivo de la Institución, Ver anexo No. 7.

Pregunta No. 8 ¿La Institución donde estudia cumple con su objetivo?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? -----

-----

Objetivo: Determinar si realmente la Institución cumple lo que se propone.

Resultado:	Número	%
SI	123	41
NO	<u>177</u>	<u>59</u>
	300	100

**Análisis:** EL 41% de los encuestados afirma que la Institución sí cumple con sus objetivos y el 59% aseguran que no los cumple. Ver anexo No. 8.

**Pregunta No. 9** ¿En la Institución donde usted estudia, de alguna manera le ha ayudado a lograr sus objetivos?

SI ( )

NO ( )

¿Cómo cuáles? -----

**Objetivo:** Es con el fin de determinar hasta qué grado un estudiante logra un objetivo con la ayuda de la Institución.

<b>Resultado:</b>	Número	%
SI	243	81
NO	<u>57</u>	<u>19</u>
	300	100

**Análisis:** AL 81% de los encuestados, la Institución sí les sirvió para poder lograr algunos objetivos y al 19% no le ha beneficiado. Ver anexo No. 9.

**Pregunta No. 10** ¿La creación de una empresa es con el fin de lograr un objetivo?.

SI ( )

NO ( )

¿ Por qué ? -----  
-----

**Objetivo:** La razón de la pregunta es para afirmar que un objetivo es la base fundamental para emprender cualquier actividad.

Resultado:	Número	%
SI	288	96
NO	<u>12</u>	<u>4</u>
	300	100

**Análisis:** El 96% de los encuestados afirma que un objetivo es la razón del origen de cualquier empresa y el 4% no necesariamente lo considera así, ya que tienen confusión entre objetivo y meta. Ver anexo No. 10.

**Pregunta No. 11** ¿En las empresas Mexicanas es conveniente aplicar un Sistema de Administración por Objetivos?

SI ( )

NO ( )

¿ Por qué ? -----  
-----

**Objetivo:** La razón es la siguiente: un sistema generalmente se crea con el objeto de ser aplicado en el país que lo requiera y ese mismo sistema no puede funcionar de la misma forma en otro país con características distintas.

Resultado:	Número	%
SI	234	78
NO	<u>66</u>	<u>22</u>
	300	100

**Análisis:** El 78% de los encuestados afirma que sí es conveniente aplicar un sistema de Administración por Objetivos en la empresa mexicana - y el 22% no cree correcto utilizar este sistema. Ver anexo No. 11.

**Pregunta No. 12** ¿La mayoría de las empresas en México utilizan el sistema de Administración por Objetivos?.

SI ( )

NO ( )

¿ Por qué ? -----

**Objetivo:** Fue con el fin de saber que tan enterados es tan del uso de este sistema en las empresas del país.

Resultado:	Número	%
SI	42	14
NO	<u>258</u>	<u>86</u>
	300	100

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Análisis: El 14% de los encuestados considera que si se utiliza en su mayoría este sistema por las empresas del país y el 86% afirma que, la mayoría no hace uso del sistema. Ver anexo No. 12.

Pregunta No. 13 ¿Al aplicar un sistema de Administración por Objetivos siempre se logra la meta deseada?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? -----  
-----

Objetivo: Es con el fin de determinar si la Administración por Objetivos es siempre eficaz o como todo sistema, presenta sus fallas.

Resultado:	Número	%
SI	144	48
NO	<u>156</u>	<u>52</u>
	300	100

Análisis: El 48% de los encuestados afirma que el aplicar un sistema de Administración por Objetivos siempre se logra el objetivo, y el 52% determina que no siempre se logra el objetivo deseado. Ver anexo No. 13

Pregunta No. 14 ¿Puede ser aplicada la Administración por objetivos en cualquier tipo de empresa?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? -----  
-----

Objetivo: Fue con el fin de saber si tienen la idea de que esta filosofía puede ser aplicada tanto en empresas públicas como privadas.

Resultado:	Número	%
SI	216	72
NO	<u>84</u>	<u>28</u>
	300	100

Análisis: El 72% de los encuestados afirma que sí es posible aplicarla en todo tipo de empresas y el 28% determina que sólo en algunas de ellas es posible su aplicación. Ver anexo No. 14.

Pregunta No. 15 ¿Cree usted que puede haber una Administración sin objetivos?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? -----  
-----

Objetivo: Fue para confirmar que un sistema de Administración no puede ser sin la existencia de un objetivo.

Resultado:	Número	%
SI	21	7
NO	<u>279</u>	<u>93</u>
	300	100

**Análisis:** Desafortunadamente el 7% de los encuestados aún no comprende el marco general o a la Administración y el 93% tiene absoluta seguridad y conocimiento de la Administración. - Ver anexo No. 15.

**Pregunta No. 16** ¿La Administración por Objetivos es un sistema totalmente separado de la Administración en general?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? -----

**Objetivo:** La pregunta fue con el fin de saber que tan ubicada tienen a la Administración por Objetivos en relación con la Administración en general.

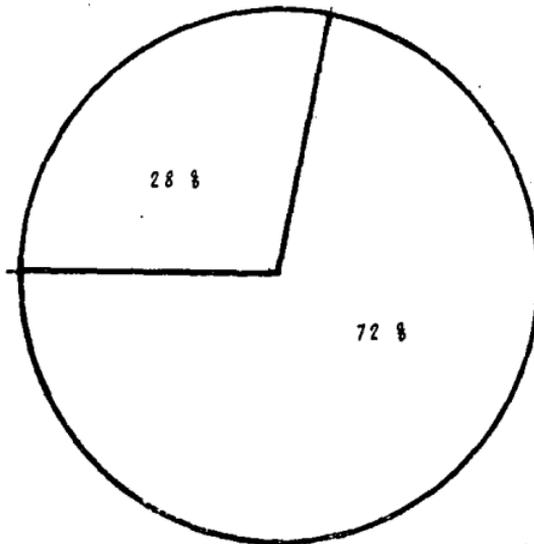
Resultado:	Número	%
SI	18	6
NO	<u>282</u>	<u>94</u>
	300	100

**Análisis:** El 6% de los encuestados considera que a la Administración por objetivos como un siste-

ma ajeno a la Administración en general y -  
el 94% afirma que es parte integrante de la  
Administración. Ver anexo No. 16.

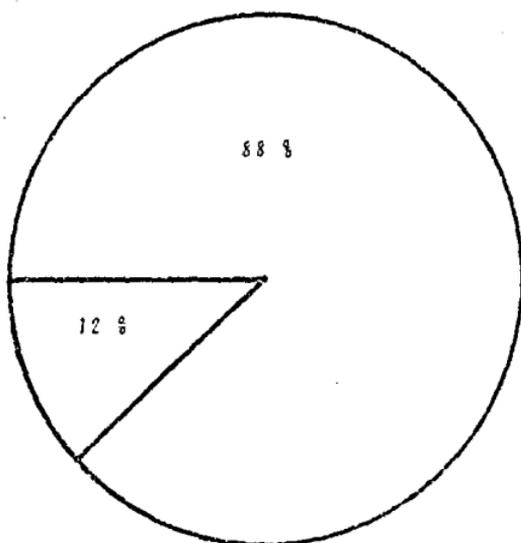
A N E X O S .

ANEXO No. 1



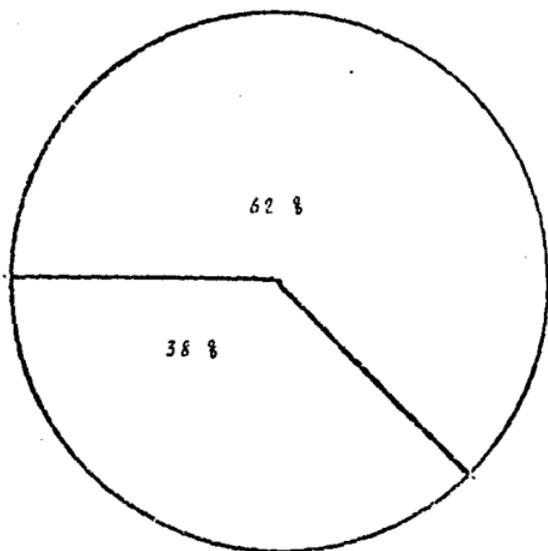
EL CONCEPTO DE OBJETIVO Y META SIGNIFICA LO MISMO PARA EL 28 % DE LOS ENCUESTADOS, PARA EL 72% OBJETIVO Y META SON TERMINOS DISTINTOS.

ANEXO No. 2



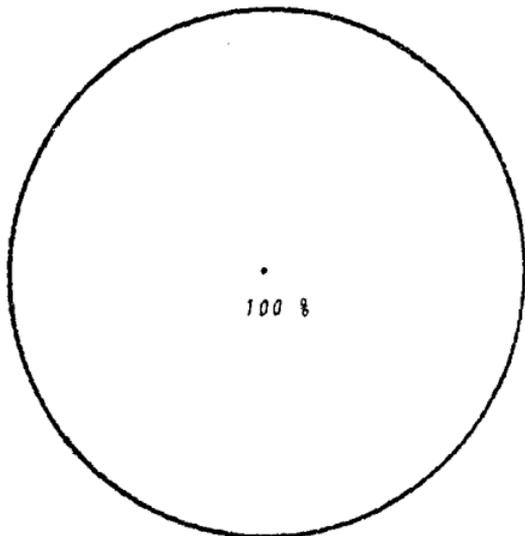
EL OBJETIVO SI ES UN FIN QUE SE PERSIGUE PARA EL 88% DE LOS ENCUESTADOS, EL 12% DE LOS ENCUESTADOS TIENE CIERTAS DUDAS.

ANEXO No. 3



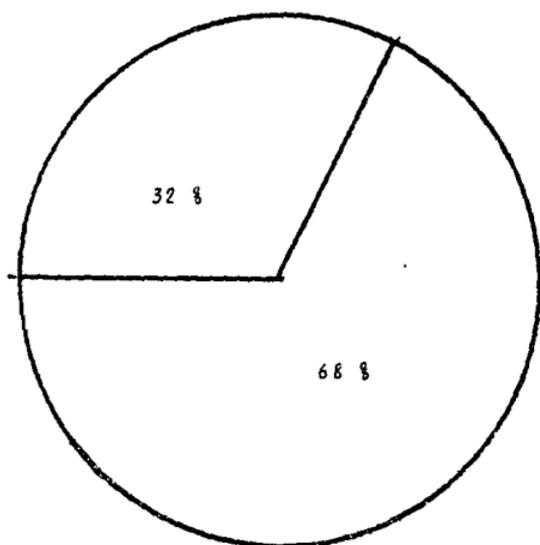
EL 62 % DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERA A LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS COMO UNA NUEVA FORMA DE ADMINISTRAR, EL 38% NO LO CREE ASI.

ANEXO No. 4



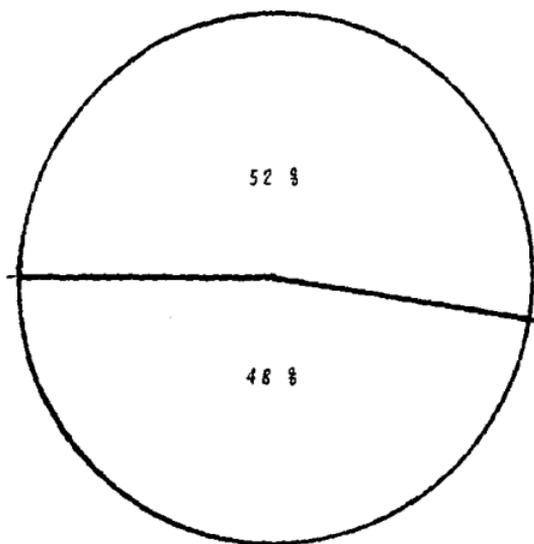
EL 100 % AFIRMA QUE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS  
DEBE SER CONOCIDA POR TODO ADMINISTRADOR.

ANEXO No. 5



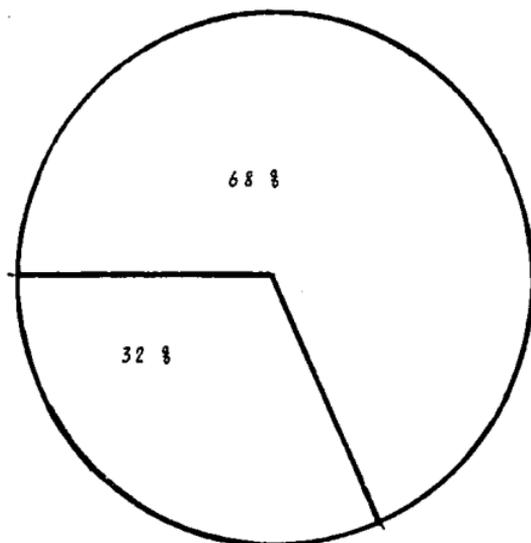
EL 32 % AFIRMA QUE SI LLEVA UNA MATERIA SOBRE ADMINI  
NISTRACION POR OBJETIVOS, MIENTRAS QUE EL 68 % DE  
LOS ENCUESTADOS AFIRMA NO CONTAR CON ESE TIPO DE -  
MATERIA.

ANEXO No. 6



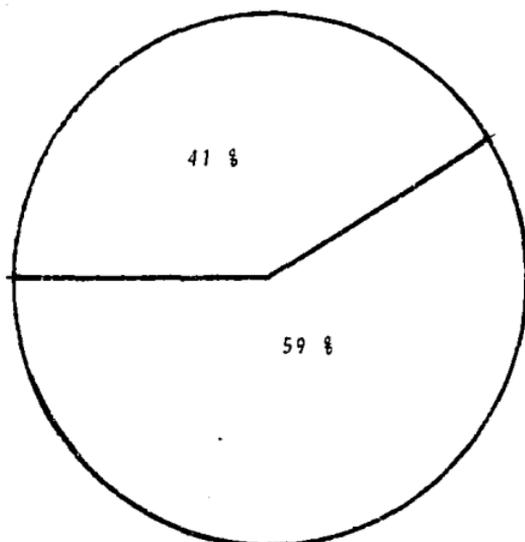
EL 52 % DE LOS ENCUESTADOS SI CONOCE EL ORIGEN DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. EL 48 % DESCONOCCE EL ORIGEN DE ESTA FILOSOFIA.

ANEXO No. 7



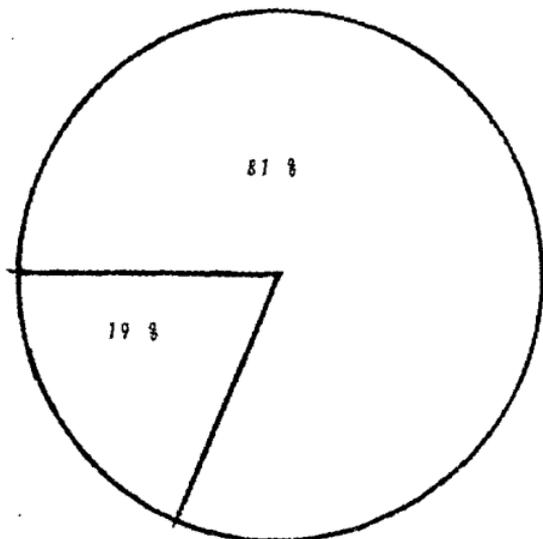
EL 68 % CONSIDERA CONOCER CUAL ES EL OBJETIVO PRIN  
CIPAL DE LA INSTITUCION DONDE ESTUDIA Y EL 32 % DE  
LOS ENCUESTADOS TIENE CIERTA DUDA ACERCA DEL OBJE-  
TIVO DE LA MISMA.

ANEXO No. 8



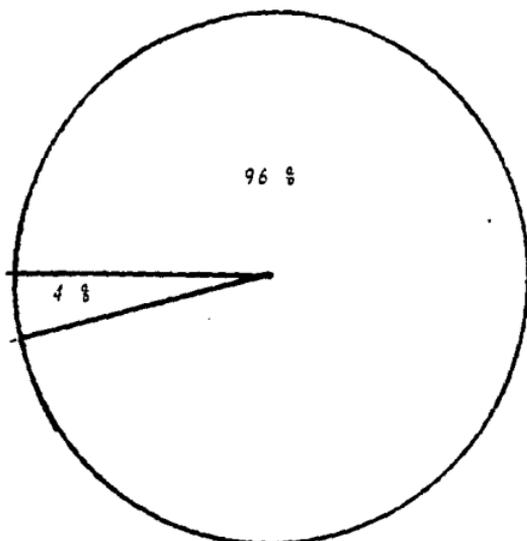
EL 41 % AFIRMA QUE LA INSTITUCION SI CUMPLE CON SUS OBJETIVOS QUE SE PROPONE, MIENTRAS QUE EL 59 % NO - LO CONSIDERA ASI.

ANEXO No. 9



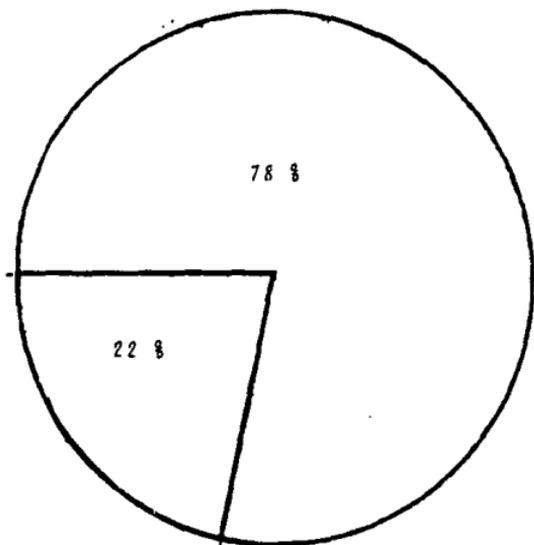
EL 81 % DE LOS ENCUESTADOS LA INSTITUCION SI LE HA BENEFICIADO EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS. EL 19 % DE LOS ENCUESTADOS HAN LOGRADO SUS OBJETIVOS POR CUENTA PROPIA.

ANEXO No. 10



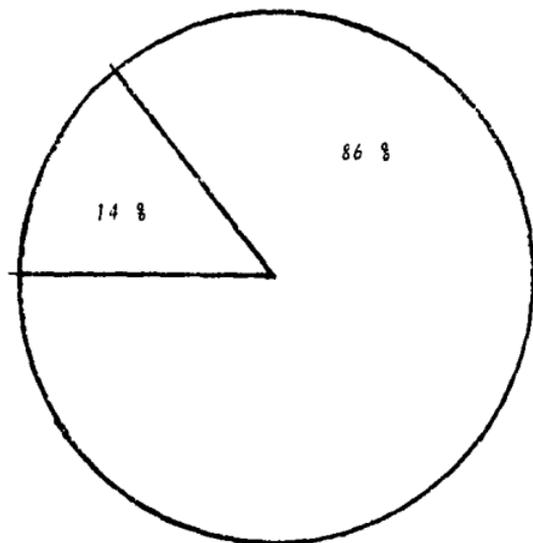
EL 96 % AFIRMA QUE EL OBJETIVO ES LA BASE PARA EMPREN  
DER UNA ACTIVIDAD. EL 4 % DE LOS ENCUESTADOS PRESENTA  
CONFUSION ENTRE OBJETIVO Y META.

ANEXO No. 11



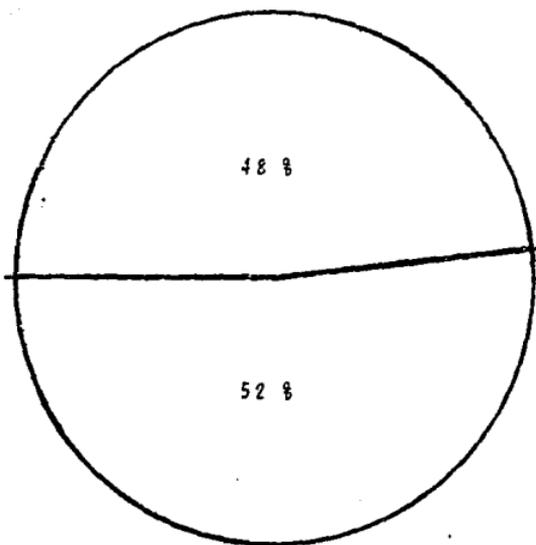
EL 78 % AFIRMA QUE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS SI ES CONVENIENTE EN LAS EMPRESAS MEXICANAS, EL 22 % NO ESTA A FAVOR.

ANEXO No. 12



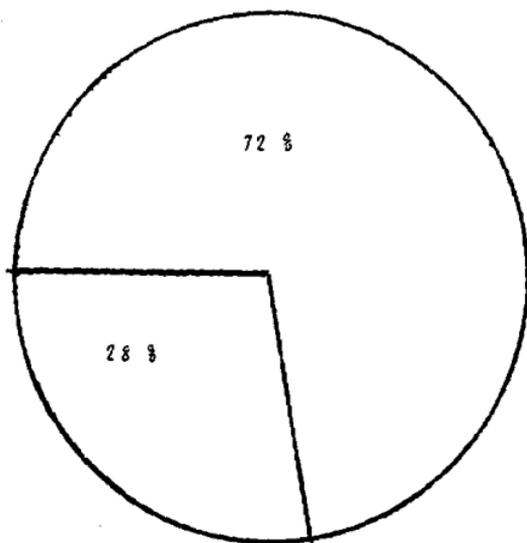
EL 14 % AFIRMA QUE LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS UTILIZAN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR - OBJETIVOS, MIENTRAS QUE EL 86 % DE LOS ENCUESTADOS NO LO CREE ASI.

ANEXO No. 13



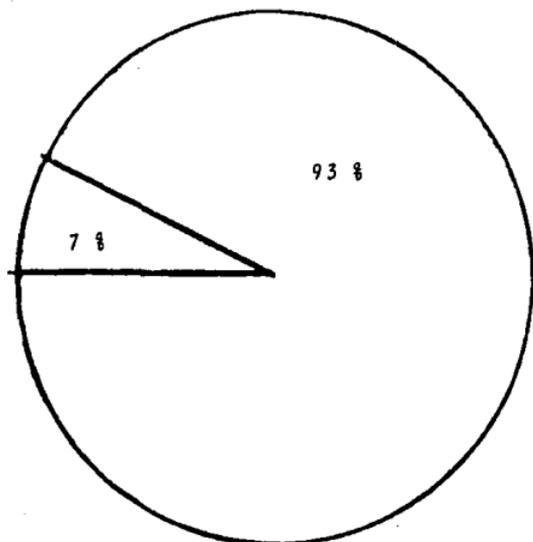
SIEMPRE SE LOGRA LA META DESEADA AL APLICAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS AFIRMA EL 48% DE LOS ENCUESTADOS. EL 52 % DICEN QUE NO SIEMPRE SE LOGRA LA META.

ANEXO No. 14



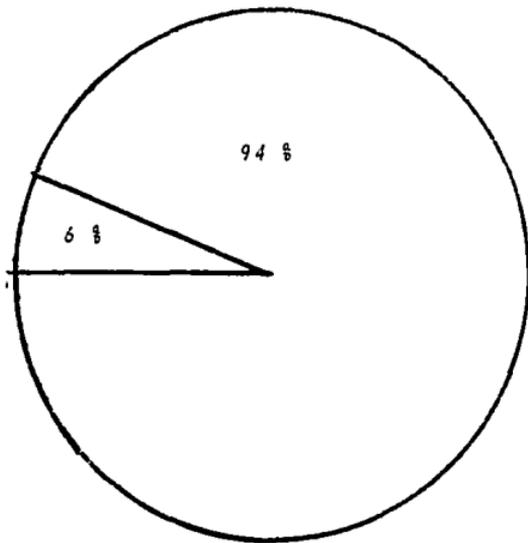
LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS PUEDE SER APLICADA EN CUALQUIER EMPRESA ASI LO AFIRMA EL 72 %. EL 28% DE LOS ENCUESTADOS NO LO CONSIDERA ASI.

ANEXO No. 15



NO PUEDE EXISTIR UNA ADMINISTRACION SIN OBJETIVOS  
EL 93 % DE LOS ENCUESTADOS LO AFIRMA. EL 7 % DE -  
LOS ENCUESTADOS DIFIEREN DE LOS CONCEPTOS ENTRE -  
OBJETIVO Y META.

ANEXO No. 16



LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS NO ES UN SISTEMA SEPARADO DE LA ADMINISTRACION EN GENERAL, ES - - AFIRMADO POR EL 94 % DE LOS ENCUESTADOS.

## CONCLUSIONES.

- 1.- Administrar es dirigir el esfuerzo de un grupo de personas hacia la obtención de resultados óptimos aprovechando al máximo los recursos de la organización.
- 2.- La Administración por Objetivos es una filosofía de la Administración, es algo más que un sistema, es una actitud del pensamiento para lograr resultados de máxima eficiencia, es una forma de integrar los procesos y actividades administrativas de manera lógica y significativa.
- 3.- Los objetivos son la base fundamental para emprender - cualquier actividad no solo en el ámbito de una organización, sino también en cualquier aspecto de la vida humana.
- 4.- Los objetivos claramente definidos constituyen la base para el desarrollo de las funciones de un sistema de Administración. Dentro de un organismo social nos encontramos una serie de objetivos (Clasificación), sin embargo todos los objetivos deben de permanecer concatenados y -acordes, de tal manera que se logren los resultados esperados.

- 5.- Para la implantación de un sistema de Administración por objetivos se requiere de la participación del jefe y subordinado. El procedimiento de la Administración por Objetivos se realiza en varias fases, es decir, se formulan planes para cada una de las fases, se involucran a las personas para que las realicen y se establecen fechas para su cumplimiento.
- 6.- Después de echar en función un sistema de Administración por Objetivos, es vital que se vigile durante su desarrollo para lograr los objetivos que se persiguen. La revisión y valuación son parte integrante de cualquier sistema de Administración y son fundamentales para lograr el mantenimiento de un sistema.
- 7.- Los términos objetivo y meta son en un momento dado sinónimos, sin embargo, la mayoría de los estudiosos en Administración ponen de manifiesto que objetivo y meta son diferentes.
- 8.- La Administración por Objetivos no es un sistema desligado de la Administración en general, es una filosofía que fortalece a la Administración.
- 9.- Aproximadamente el sesenta y dos por ciento de los estudiantes en Administración, consideran a la Administración por Objetivos como una nueva forma de administrar.

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

- 1.- Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas, 1986.
- 2.- Carrillo Landeros Ramiro. Metodología y Administración - Edit. Limusa, 1986.
- 3.- C. Certo Samuel. Administración Moderna. Edit. Interamericana, 1984.
- 4.- Clavé, MARGARA. Diccionario de Sinónimos y Antónimos. -- Edit. Concepto, 1984.
- 5.- García, Pelayo Ramón y Gross. Pequeño Larousse en Color. Edit. Larousse, 1985.
- 6.- Hernández Sergio y Ballesteros Nicolás. Fundamentos de Administración. Edit. Interamericana, 1985.
- 7.- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell. Elementos de Administración. Edit. Mc. Graw Hill, 1982.
- 8.- Mali, Paul. La Administración por Objetivos. Edit. Diana 1982.
- 9.- Massie, Joseph L. Bases Esenciales de la Administración. Edit. Diana, 1984.

- 10.- Mercado H. Salvador. *Administración Aplicada*. Edit. Cen  
tro de Investigaciones para el Desarrollo de México, -  
1973.
- 11.- Munch Galindo, Garcla Martlnez. *Fundamentos de Adminis-*  
*tración*. Edit. Trillas, 1985.
- 12.- Odiorne, George S. *Administración por Objetivos*. Edit.-  
Limusa, 1975.
- 13.- Raia, Anthony P. *Administración por Objetivos*. Edit. ---  
Trillas, 1985.
- 14.- Reyes, Ponce Agustln. *Administración de Empresas. Teoría*  
*y Práctica. Primera parte*. Edit. Limusa, 1979.
- 15.- Reyes, Ponce Agustln. *Administración por Objetivos*. Edit.  
Limusa, 1985.
- 16.- Vázquez, Martlnez Cuauhtémoc. *Principios de Administra-*  
*ción por Objetivos*. Edit. Diana, 1981.