

308902



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

H.
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
Y SU PROCESO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA

LORENA MARGARITA GONZALEZ BARROSO

MEXICO

DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. FERNANDO CABRERA MIR

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAG.

I

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

1. La Empresa como una Organización.....	1
2. La división del trabajo y la importancia de la participación.....	2
3. La Organización tradicional de funciones.....	3

II

ESCUELAS DE ADMINISTRACION

4. Escuela de Administración Científica (Frederick W. Taylor).....	6
5. La Familia Gilbreth.....	6
6. Escuela de Relaciones Humanas (Elton Mayo).....	7
7. La Función Administrativa (Henry Fayol).....	10

III

LA ORGANIZACION Y SU FUNCION

8. Propósitos Básicos de una Organización.....	13
9. Características principales de una Organización.....	13
10. Definición y características de los objetivos.....	15
11. Características deseables de los objetivos.....	15
12. Áreas para el establecimiento de objetivos.....	15

IV

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

13. La Administración Moderna.....	18
14. Surgimiento de la APO.....	18
15. Importancia de la APO (Peter Drucker).....	21
16. El enfoque de la APO (George Morrissey).....	28
17. La Teoría "Y" y su relación con la APO (Douglas Mac Gregor).....	31
18. Aspectos generales de la APO.....	39

V

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACION DE UNA
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

19. ¿Qué se entiende por panel o misión?.....	44
20. Guías para escribir los objetivos.....	45
21. Ejemplo 1: Procedimiento para la fijación de objetivos	47
22. Ejemplo 2: Formato para el registro de objetivos.....	53
23. Preguntas claves para evaluar objetivos.....	56
24. Funciones y actividades de la función gerencial.....	57
25. Logro en el cumplimiento de los objetivos.....	61
26. Ejemplo 3: Formato de evaluación de la actitud para el logro de los objetivos.....	62
27. Planeación y Control.....	72
28. La capacitación- Apoyo al desarrollo organizacional...	72

INTRODUCCION

En todo país el progreso en términos económicos reflejado en una mayor y más amplia disponibilidad de bienes y servicios nara la satisfacción de las propias necesidades, trae consigo una vida más decorosa y digna de sus habitantes disfrutando de las ventajas que la civilización ofrece.

La Administración por Objetivos a mi forma de ver está dirigida a alcanzar este estandar de vida.

La APO es una forma de educación que involucra costumbres, preferencias, necesidades, ideas, criterios y sobre todo actitudes.

Para mí el involucramiento y compromiso real y verdadero que una persona adquiere con su trabajo es un desenvolvimiento personal que le lleva a su propio perfeccionamiento.

Considero que la APO es una forma de optimización del propio esfuerzo que conlleve a una mejoría material y espiritual.

Esta forma de administración permite al administrador lograr que la gente cumpla de mejor manera con los objetivos establecidos.

Dirigir a la gente cuando existe una "unidad de propósito" resulta más eficaz.

La APO permite que dentro de la interrelación de un todo no se pierda la visión individual y su relación con la consecución del objetivo general. Esto significa un conocimiento de la conducta humana.

De esta forma la APO contribuye en buena manera no con el crecimiento sino con el desarrollo integral de una organización, del individuo y de un país.

Dentro del texto hago mención remontándome un poco a su historia, de la administración tradicional de funciones, con el fin de seguir su evolución, para poder comparar y evaluar las ca-

racterísticas de los diferentes tipos de administración destacando con ello las ventajas de la APO y extendiéndome en su proceso y a su aplicación de una manera clara y mediante el establecimiento de objetivos con características deseables para su propia consecución.

Tomando en consideración que en México la estructura de las organizaciones es en su mayoría de tipo familiar: la implantación de un sistema de APO, en ellas cualesquiera que sea su giro ampliará la visión hacia el desarrollo integral de las mismas.

De acuerdo con los conocimientos técnicos que he adquirido en la universidad y con mi escasa experiencia, me he permitido hacer una síntesis de lo que significa todo un proceso, con el fin de resaltar la importancia y los beneficios implícitos en su aplicación.

Llevarlo a la práctica no es cosa fácil, que pueda lograrse por el simple hecho de haberlo decidido sino que al ser, como ya mencioné una forma de educación implica por tanto un esfuerzo, una concientización, un convencimiento que poco a poco involucre a todos y cada uno de los integrantes de la organización.

De ahí su importancia, su necesidad y mi interés por favorecer con mis comentarios todos aquellos estudios y técnicos llevados a cabo por personas cuyo principal interés ha radicado en el perfeccionamiento no sólo de una sociedad sino del hombre como tal dentro de la misma.

I

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

1.- LA EMPRESA COMO UNA ORGANIZACION.

Todas las organizaciones se desarrollan dentro de un medio ambiente cambiante y como un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito.

Una empresa es una organización: en ella intervienen personas, dinero y materiales, los que transforman los insumos para la obtención de productos o servicios. Siempre que se coordinan las personas para lograr algún objetivo, se crea una organización: un mecanismo social que tiene el poder de lograr más de lo que podría lograr cualquier persona aislada. El que la organización tenga un éxito o fracaso depende de la eficiencia con la que obtenga sus recursos y los utilice. El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos se denomina ADMINISTRACION. Como acostumbre de hacerse notar, la administración incluye planeación, organización, dirección y control.

En épocas pasadas más sencillas, la organización funcional surgió, como la organización, debido a que el propietario era el único responsable del mantenimiento de los objetivos de rendimiento y de efectuar los objetivos de cambio. El propietario-gerente sabía todo lo que ocurría y los objetivos, aunque probablemente no estaban escritos, se encontraban bien fijados en su mente. Él personalmente, podría coordinar las funciones necesarias para mantener los objetivos de rendimiento y proporcionar las contribuciones requeridas para el cambio. Dada la poca competitividad la estructura simple y el tamaño pequeño de las empresas no era necesario contar con organizaciones especiales, como lo exige el medio ambiente cambiante de la empre-

sa moderna, cuya multiplicidad de objetivos no pueden ser administrados por una sola persona, dándose la necesidad de múltiples organizaciones para lograrlos.

2.- LA DIVISION DEL TRABAJO Y LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION.

Desde la revolución industrial se han venido dando cambios en lo referente a la división del trabajo. Su aplicación ocurrió miles de años atrás, cuando el hombre se dio cuenta de que restringiendo la variedad de sus actividades se obtenían mayores resultados. La división de los oficios fue desde entonces una forma de incrementar la riqueza en general de la comunidad. Sin embargo, nadie prestó mucha atención a los problemas de combinar todos los recursos internos, lo cual se concibe ahora como una parte principal de la administración.

Actualmente sabemos que las actividades de una persona no pueden satisfacer la mayoría de los objetivos y con certeza, no pueden satisfacer los más importantes, sino que se necesitan las contribuciones de varias personas para desempeñar la tarea. Podemos distinguir cuando vemos dos tipos de objetivos en las organizaciones. El primero es mantener estándares de rendimiento predeterminados en los sistemas y funciones repetitivos del negocio. El segundo es propiciar cambios para mejorar el negocio.

Todos los objetivos de rendimiento de funciones, tienen en común que la organización de cada uno de ellos es más o menos permanente, y que constantemente se busca cada uno con un proceso de cooperación entre funciones. Por otra parte, todos los objetivos de cambio tienen en común que la organización que puede propiciarlos es temporal, dura hasta que se ha alcanzado y demostrado el nivel nuevo. Los objetivos de rendimiento im

plican un proceso; los objetivos de cambio implican un proyecto.

Es necesario conocer el aspecto multifuncional de los objetivos, dado que el logro de los mismos es rara vez el resultado de la contribución de una sola persona sino más bien de la cooperación de varias funciones.

3.- LA ORGANIZACION TRADICIONAL DE FUNCIONES.

Veremos como la organización tradicional de funciones no puede satisfacer los criterios pertenecientes a una estrategia para la consecución adecuada de objetivos. La organización de funciones es una estrategia para la operación de los sistemas de su negocio, tales como: facturación, cobranzas, contabilidad, servicios técnicos, etc. Es una estrategia que no sólo no distingue entre diferentes tipos de objetivos, sino que tampoco hace diferencias entre tareas y obligaciones por una parte y objetivos la otra. La organización tradicional de funciones fragmenta el trabajo y separa las funciones sin indicar cómo deben reunirse después para alcanzar objetivos. La organización de las funciones es el resultado de la especialización del trabajo dividiéndolo entre divisiones, dividiendo las divisiones en departamentos, los departamentos en secciones, etc. haciendo que cada unidad sea una agrupación más refinada de tareas, actividades y funciones, hasta que cada tarea queda descrita. Todas las actividades estén encaminadas a la clasificación, definición y jerarquización de las tareas, obligaciones y funciones. En pocas palabras, la organización de las funciones considera que el trabajo del negocio está compuesto por una cantidad de tareas y actividades que deben realizarse. A la vez que divide el trabajo, la organización de las funciones divide la autoridad y el territorio. En primer término, toda la autoridad queda en manos de un consejo directivo. A partir de

ahí, se distribuye en cantidades cada vez menores, entre ejecutivos y gerentes y desciende a lo largo de toda la jerarquía de la organización por divisiones, departamentos, secciones e individuos. Cuando los procesos de la delegación de autoridad y la asignación de territorio quedan terminados, todos los incrementos de la autoridad delegada suman exactamente la cifra que originalmente se puso en manos de los directores y los territorios fragmentados suman la cantidad de todas las actividades del negocio.

Esta total distribución de la autoridad y el territorio es una traba para que la estrategia funcional de la organización alcance sus objetivos en dos aspectos. En primer término, el hecho de que toda la autoridad y todo el territorio estén distribuidos, sin que sobre nada, implica que la organización funcional es la organización: que no hay otra. La preeminencia de esta única organización desvía nuestra atención de las muchas organizaciones compuestas por una combinación de funciones que logran los objetivos globales de la organización. En segundo, como la autoridad y el territorio asignado a cada persona le son conferidos por sus superiores del estrato anterior, cada persona se inclina hacia su sección, departamento y división. Sin embargo, la estrategia para satisfacer objetivos exige de los empleados pertenecientes a diferentes grupos combinen sus funciones. El profundo sentimiento que tiene un empleado de pertenecer a su grupo funcional onaca su participación necesaria en las otras organizaciones.

La organización funcional es en sí una estrategia incompleta y de ahí que insuficiente para alcanzar objetivos. Las funciones deben cooperar para alcanzar cada uno de los objetivos de rendimientos y al hacer que estas relaciones funcionales sean explícitas, completa la organización funcional con objeto de al-

canzar el objetivo del rendimiento.

Todo negocio se encuentra entre la presión de la necesidad de que se realicen las operaciones rutinarias del día y la necesidad de proniciar los cambios que mejorarán el negocio del mañana. La organización funcional es una estrategia para lograr que las tareas repetitivas se realicen. Sin embargo, es una estrategia torpe para lograr las tareas generalmente no repetitivas que resultan necesarias en el caso de que se quiera que la organización cambie y se supere.

La organización funcional dificulta la eficiencia. Sin embargo, hoy en día la complejidad, el tamaño, la competitividad y el medio ambiente cambiante de la empresa moderna exigen que haya una multitud de objetivos que definitivamente no pueden ser administrados por una sola persona y que necesitan de múltiples organizaciones para lograrlos.

La presentación del propósito de la organización, en forma de una serie de objetivos, permite a los gerentes observar las prioridades de los objetivos y principalmente, mantener un equilibrio realista entre las necesidades de cambio (que por lo general pueden ser promuevas, cediendo su derecho de prioridad a las necesidades laborales que son diarias) y las necesidades laborales de una organización.

Lógicamente, el tiempo de los empleados es y de hecho debe ser, un recurso escaso que debe economizarse ante fines que compiten y ameritan. Los gerentes deben ordenar las prioridades de los objetivos, dentro de la capacidad de los recursos de mano de obra disponibles y asegurar que se hagan las contribuciones necesarias para todos los objetivos establecidos.

II

ESCUELAS DE ADMINISTRACION

4.- ESCUELA DE ADMINISTRACION CIENTIFICA (FREDERICK WINSTON TAYLOR).

Fue en la Midvale Steel Co. o en la Bethlehem Steel Co. en los primeros años del siglo XX en que un hombre diligente, de anteojos observaba a sus trabajadores. Su nombre era Frederick W. Taylor. Observaba a los trabajadores en el desempeño de diversas tareas; corte de metales, movimientos con palas, manejo de lingotes de hierro. Taylor observaba los movimientos independientes, o elementos de cada tarea y anotaba el tiempo que duraba el desarrollo de cada elemento. Taylor deseaba proporcionar una base científica y objetivos para el diseño y desempeño de tareas. Una vez que el trabajo era analizado, se rediseñaba sobre la base de sus componentes, con métodos, equipo y tiempos estándar, incluyendo tiempos para descanso y para retrasos inevitables. La siguiente etapa era encontrar personas que fueran física y mentalmente apropiadas para el trabajo. Una vez que se les encontraba, había que capacitarlas. El resultado debía ser una mayor productividad. Este tipo de prácticas le ganaron a Taylor el título de "Padre de la Administración Científica". Su trabajo fue aclamado y otras personas utilizaron sus métodos y crearon otros para aumentar la eficiencia en la industria.

5.- FRANK B. GILBRETH Y LILLIAN L. GILBRETH (1868-1924)

Al igual que Taylor, los Gilbreth aborrecían la ociosidad y el desperdicio, y buscaron eliminar estos males tanto en su casa como en su industria. Aplicaron técnicas de administración científica a la operación de su extraordinaria actividad familiar. Gilbreth identificaba 17 unidades de movimiento o pensamiento

que denominó, con su apellido ligeramente alterado, deletreado al revés, THERBLIGS y buscaba la manera de acortar el tiempo requerido para cada una. Utilizaba películas cinematográficas para localizar los therbligs en toda clase de trabajo industrial y artesanal.

Taylor y los Gilbreth lograron aumentar la productividad y las ganancias de los trabajadores, al mismo tiempo que redujeron la fatiga. Y en ese proceso hicieron otra cosa que puede haber sido una contribución aún mayor: se concentraron en la administración.

Taylor afirmaba que era responsabilidad del administrador planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo. No debía dejarse a los trabajadores la tarea de encontrar por sí mismos los mejores métodos. Los administradores tenían esta responsabilidad y la descuidaban. Como Taylor demostró, si la administración era llevada a cabo en forma apropiada, el trabajo operativo podría llevarse a cabo de mejor manera. Taylor y los Gilbreth se concentraron en la tarea misma. Su idea básica fue reunir, mediante observaciones precisas, todo el conocimiento informal e intuitivo que los trabajadores tenían en la mente y transferirlo en la forma mejor de desempeñar el trabajo.

6.- ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS (ELTON MAYO)

A principio de los años de 1920 en una planta textil cerca de Philadelphia se inició la escuela de "Relaciones Humanas". Dentro de un cuarto de hilado, que era una ruidosa sección fabril con una tasa de rotación de personal del 250% anual, comparada con el 5 ó 6% de otros departamentos.

El fracaso de los estudios de administración científica o de eficiencia en Ingeniería había obligado finalmente a la administración de la compañía a consultar de la Universidad de Pensilvania a un australiano llamado Elton Mayo. Mayo considerado

el fundador del movimiento de Relaciones Humanas en la industria, introdujo un punto de vista totalmente diferente para analizar el problema. La esencia del concepto de Mayo y su diferencia con los contenidos convencionales de la administración científica están implícitos en esta afirmación: "La teoría económica es lamentablemente inadecuada en cuanto a su aspecto humano; en realidad es absurda. No se describe a la humanidad en forma adecuada como una horda de individuos, cada uno de ellos movido por el propio interés..."

Los trabajadores tenían a su propio trabajo y a ellos mismos en poca estima. Estaban deprimidos. Eran pesimistas. El cuarto de hilado era típicamente la negación total de "la colaboración perfecta". Esa situación privaba a cada persona de las recompensas de su pertenencia al grupo. Esta privación era tan grande que eliminaba cualquier mejora que los ingenieros de eficiencia pudieran haber esmerado de sus métodos de trabajo y de sus incentivos económicos. Parecía claro que el problema básico era la fatiga. Mayo recomendó descanso; con esto la rotación se redujo al mismo nivel que en otros departamentos y la productividad aumentó en forma considerable. Fue solo después de terminar este estudio cuando Mayo comenzó a sospechar que las mejoras se debían menos a los períodos de descanso y a las camas y más a alguna otra razón. Llegó a pensar que la verdadera explicación era que los solitarios habían sido transformados en un grupo social a través de sus reencuentros con las enfermeras, con él mismo y gracias a la positiva respuesta de la administración. Seres sociales satisfacían importantes necesidades de interacción, compañía, pertenencia y contribución a un propósito común.

Poco después de este estudio Mayo pasó a formar parte del personal de la Escuela de Administración de negocios de la Universidad de Harvard. Aquí se llevó a cabo la investigación de la

planta de la Western Electric Company ubicada en los suburbios de Chicago. Los estudios duraron muchos meses, se utilizaba la mayor parte del tiempo en evaluar como afectaban a la producti vidad los cambios en la iluminación y otros factores como los períodos de descanso. Hubieron varias fases de la investiga ción en la Western Electric, pero todas indicaron la importancia de las características sociales y psicológicas de los traba jadores; características que los mantenían contentos y les permitían cumplir satisfactoriamente sus trabajos. Por ejemplo, un programa sistemático de entrevistas a los trabajadores reve ló que la intensidad de los problemas y las quejas de un traba jador estaban con frecuencia en función de su no pertenencia a un grupo de trabajo.

La administración no sabía como integrar grupos dispuestos a cooperar. La fluidez de la vida en una planta es como la fluidez de la vida en el mundo externo, pero presenta un desafío especial a la administración de la sociedad dentro de una plan ta. Los administradores necesitan no sólo planificar, organi zar, dirigir y controlar el trabajo, como Taylor insistía, sino que necesitan también integrar en forma constante una organi zación social humana.

La administración analizada por la escuela de relaciones humanas, consistía en un reconocimiento más sutil de la aportación emocional y social de las personas al trabajo. La administra ción exitosa, tal como la reformularon Mayo y sus seguidores, debe proporcionar condiciones que permitan la espontánea coope ración de los grupos para el logro de los objetivos. Taylor contemplaba a las personas como dominadas por una apatia natu ral, una tendencia a holgazanear e a hacerse la vida fácil. En contraste, el enfoque de relaciones humanas no asumía que las personas fuesen por naturaleza flojas, sino que los signos visi

bles de apatía a las personas para el trabajo tenían diferente origen. Así pues, la apatía puede ser la forma en que las personas se adaptan al procedimiento de encontrarse en una atmósfera insatisfactoria.

Debido a que el enfoque de relaciones humanas contemplaba la apatía no como innata sino como producto de las circunstancias del trabajo psicológicamente empedrecidas, contemplé también nuevas formas de administración. Mayo fue lo suficientemente optimista acerca de la naturaleza humana para considerar que los administradores podían confiar en los empleados y en los grupos. Aumentar su autodeterminación podía resultar un estímulo para lograr una mayor felicidad y para una mayor productividad en la organización. Un contraste más claro de las suposiciones de la administración científica y la de relaciones humanas sobre la naturaleza humana fue resumido por Douglas McGregor. Denominó teoría X a las suposiciones tradicionales y teoría Y a las contrastantes, las cuales, dijo tenían mayor apoyo en los conocimientos de la ciencia que en los de la conducta.

7.- LA FUNCION ADMINISTRATIVA (HENRY FAYOL)

Alrededor de 1910, en Francia en las oficinas administrativas de una gran mina de carbón, se encontraba Henry Fayol como director de administración, tratando de traducir por escrito sus ideas acerca de las funciones generales de la administración. Taylor buscaba la mejor manera de desempeñar las tareas. Mayo buscaba los orígenes del trabajo en equipo. Fayol buscaba algo más, deseaba identificar y compartir las claves de una administración efectiva en la organización total. Fayol observaba la organización total como un cuerpo, el "cuerpo social". Las actividades del cuerpo encajaban en seis funciones: técnica, comercial, de seguridad, de contabilidad y de administración. En

ese tiempo se podían encontrar esas actividades en todas las organizaciones de negocios y se sabía mucho acerca de todas ellas, excepto de la última: la función administrativa. Fayol propuso escribir sobre la función administrativa y lo hizo con la intención de separarla de las demás funciones. Fayol formuló 14 principios:

- a) División del trabajo
- b) Autoridad
- c) Disciplina
- d) Unidad de mando
- e) Unidad de dirección
- f) Subordinación del interés individual al interés general
- g) Remuneración del personal
- h) Centralización
- i) Jerarquía
- j) Orden
- k) Equidad
- l) Estabilidad en la conservación del personal
- m) Iniciativa
- n) Espíritu de equipo

Fayol ayudó ante todo a hacer conciencia del papel de la Administración. Dirigió su atención al problema del desarrollo de las condiciones administrativas para que siguieran un patrón (a través de planes, estructuras de organización, liderazgo y controles), que permitiera una integración completa de personas y tareas. La atención pasó de los puestos individuales y de los grupos al diseño y estructura general de la organización.

A su vez muestra que el hombre es una persona que interviene en un sistema de partes y procesos interrelacionados. Planeación, organización, dirección y control son simples nombres de

las cuatro formas más importantes de intervención de los administradores.

Fayol ante todo contribuyó a hacer conciencia del papel de la administración. Dirigió principalmente su atención al problema del desarrollo de las condiciones administrativas para que siguieran un patrón que permitiera una integración completa de personas y tareas. La atención pasó de los puestos individuales y de los grupos al diseño y estructura general de la organización.

De lo anterior podemos deducir que el administrador es una persona que interviene en un sistema de partes y procesos interrelacionados.

III

LA ORGANIZACION Y SU FUNCION

IIa

8.- PROPOSITOS BASICOS DE UNA ORGANIZACION.

Los propósitos básicos de una empresa u organización son las aspiraciones fundamentales de orden socioeconómico que ella desea satisfacer en forma permanente o semipermanente a través de su actuación orgánica. Dicho en otros términos, los propósitos básicos son aquellas finalidades que por su índole suprema definen la razón de la existencia de una compañía así como su naturaleza y su carácter esenciales.

9.- CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE UNA ORGANIZACION.

Las aspiraciones enunciadas por los propósitos básicos de una empresa presentan las siguientes características principales:

- a) GENERICAS.- Porque definen los fines sociales y económicos más amplios que ella persigue.
- b) TRASCENDENTES.- Porque señalan finalidades cuya vigencia se extiende normalmente a través de grandes períodos de tiempo, llegando muchas veces a abarcar toda la vida de la empresa.
- c) FUNDAMENTALES.- Porque constituyen el fundamento sobre el cual se sustentan todos los demás elementos de la planeación corporativa.

ASPECTOS QUE CUBREN .

Puesto que los propósitos básicos de una organización reflejan de modo preponderante los intereses, los deseos y los valores de sus ejecutivos principales y/o de sus propietarios, y dado que dichos valores pueden tomar incontables direcciones, la gama de posibles áreas a cubrir dentro de este elemento inicial de la planeación estratégica resulta sumamente amplia. Sin embargo, a pesar de dicha amplitud existen ciertos aspectos rele

vantes en los que la fijación de pronósticos básicos tiene una mayor importancia. Estos aspectos de mayor relevancia son los siguientes:

a) LA VIABILIDAD ORGANIZACIONAL.- Delimita el tipo de existencia a que aspira la empresa en relación a los criterios de crecimiento, permanencia, y/o competitividad.

b) LOS INTERESES A SATISFACER.- Los pronósticos de esta área consisten en determinar los grupos o sectores internos y externos de la empresa que deben ser retribuidos por ella, así como la clase de retribuciones que se les desea proporcionar. Comprende los rubros: Lucratividad, satisfacción a la clientela, satisfacción al personal y satisfacción a la comunidad.

c) EL PERFIL TECNICO.- Administrativo de la Empresa.

Se refiere a los atributos o cualidades distintivos que hablan de caracterizar a la compañía tanto en su operación como en su dirección administrativa. Quedan comprendidos en esta área los aspectos concernientes a: La línea de Negocio o Misión de la Empresa; La Eficiencia Operativa; La Innovación y El Estilo Gerencial.

d) MOBILIZACION DE RECURSOS.- En esta área se requiere la definición de las aspiraciones acerca de la forma en que deberán ser obtenidos y utilizados los distintos recursos requeridos por la marcha de la empresa. Los pronósticos derivados de esta área comprenden dos aspectos: uno referente a los Recursos Humanos que pueden clasificarse en gerenciales y no gerenciales; y el otro, relativo a los Recursos no Humanos dentro de los cuales se tiene una amplia gama que va desde los recursos monetarios hasta los recursos tecnológicos.

e) OBSERVACION DE NORMAS.- Aquí, la fijación de pronósticos básicos gira en torno al señalamiento de las normas generales de conducta que habrá de guardar la empresa y sus integrantes en

el desarrollo de sus reactivas funciones.

10.- DEFINICION Y CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS

Son los resultados futuros y cuantificables que una unidad de organización (empresa o alguna de sus partes) desea alcanzar dentro de un lapso de tiempo específicamente delimitado, y para lo cual existe la disposición de realizar las acciones que sean necesarias.

Obicuidad

Dependiendo de los alcances que manifiestan en cada caso, los objetivos pueden ser de varios tipos. Así, cuando señalan los resultados que habría de alcanzar la empresa considerada en su carácter de entidad total, se les denomina objetivos generales, y por el contrario, cuando indican resultados que deben ser logrados en forma particular por alguna de las áreas y de las subáreas que integran la empresa, entonces suelen denominarse objetivos tácticos y objetivos operacionales respectivamente.

11.- CARACTERISTICAS DESEABLES

- a) Adaptables.- Los resultados propuestos deben ser adaptables al cambio, es decir, flexibles dentro de ciertos límites.
- b) Atractivos.- Los resultados deben ser capaces de inspirar el apoyo y la acción positiva por parte de las personas o grupos que intervendrán en su realización.

12.- AREAS DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Las principales áreas en que debe llevarse a cabo el establecimiento de los distintos tipos de objetivos organizacionales señalados por el modelo conceptual de planeación administrativa son los siguientes:

- a) Objetivos Generales.- Se fijan preponderantemente en las seis Áreas Clave de Resultados conocidos como:

- 1) Posición o Participación en el mercado.
- 2) Rentabilidad o Rendimiento sobre la Inversión.
- 3) Responsabilidad Pública.
- 4) Productividad.
- 5) Investigación y Desarrollo.
- 6) Desarrollo de Recursos Humanos.

b) Objetivos Tácticos.- Se fijan en todas y cada una de las áreas funcionales y/o divisionales que integran una empresa de terminada, como entre otras las áreas funcionales de: Compras; Producción; Mercadotecnia; Finanzas; Personal; Investigación y Desarrollo, etc.

c) Objetivos Operacionales.- Se fijan en todos y cada uno de los Departamentos, Secciones y Unidades que componen las distintas áreas funcionales de que consta la empresa.

En la actualidad, se piensa que los objetivos deben originarse en los niveles más bajos de la gerencia, e ir ascendiendo a lo largo de toda la organización hasta ser aceptados y aprobados en la cima.

Si bien forma parte de la tarea de todo gerente el fijar objetivos para el renglón que es de su responsabilidad, muchos de los objetivos más importantes de la organización quedan fuera del dominio y la autoridad, incluso de la perspectiva de cualquier gerente aislado; de ahí la necesidad de que los gerentes de igual o superior nivel participen en las primeras etapas. A resultas de este punto de vista, en la actualidad, estudiamos y aceptamos los objetivos en sesiones interactivas que incluyen a un amplio grupo de gerentes.

La consideración de las prioridades es parte inseparable del proceso para fijar objetivos. No se necesita una jerarquización completa de objetivos, sino que hay que diferenciar aquellos objetivos que se necesitan más y a los que podemos desti-

nar recursos de aquellos que podamos olvidar o demorar. Así, la atención se centra únicamente en la jerarquización al margen de estas dos categorías y no en una jerarquización completa de cada grupo.

IV

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

13.- LA ADMINISTRACION MODERNA

La base de la organización por objetivos es un concepto sencillo; organizar de manera directa los objetivos de la empresa. La organización funcional percibe a la empresa total como una cierta cantidad de tareas y funciones; no dice nada en tanto a objetivos. La APC, por otra parte, concibe a toda la empresa como un conjunto de objetivos por separado que deben alcanzarse, y organizarse de manera directa para lograr la base de la administración. Hace énfasis en la combinación de funciones que se necesitan para propiciar los objetivos, en lugar de destacar las relaciones de autoridad y territorio. Los equipos formados por individuos son las unidades básicas de la organización, en lugar de los individuos. No presupone que hay "una persona" por objetivo, sino "un grupo" por objetivo.

14.- SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Han pasado dos décadas desde que el notable consultor de administración Peter F. Drucker, escribiera "The Practice of Management" y creara la frase "Administración por Objetivos".

¿Qué es la Administración por Objetivos?

Es un procedimiento de administración activa cuyo objetivo es el de dar resultados.

Debido a su perfeccionamiento muchas compañías en todo el mundo se sirven actualmente de ella; este incremento en su popularidad es debido únicamente a su eficacia.

El propósito de una organización es satisfacer una serie de objetivos funcionales y de cambio. Todos los componentes de la organización deben contribuir al propósito de la organización en forma de una serie de objetivos y principalmente mantener un equilibrio realista entre las necesidades laborales de una orga

nización.

"LA ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACION"

La estructura es, naturalmente, la Administración misma y el papel que desempeña en la organización comercial moderna. Comúnmente se define a la Administración como el arte de "llevar a cabo lo planeado por intermedio del personal". "La administración dirige a la organización", determina el rumbo que debe de seguirse, las actividades que deben realizarse para alcanzar la meta, así como quienes deben de hacerlo y cuando.

La Administración por medio del trabajo de las personas busca crear una atmósfera que permita hacer uso más eficaz y eficiente de todos los recursos de la organización. La Administración es eficaz cuando logra los resultados deseados; es eficiente cuando los recursos de la organización se emplean en forma económica.

Los objetivos de la administración cambian para hacer frente con mayor eficacia a los nuevos acontecimientos. En esta forma la administración con plan de organización y zonas de responsabilidad asignados y bien definidos cede su puesto a la administración en busca de resultados.

Los administradores actuales deben ser fuerzas creadoras y activas en el cambio de la administración. Así bien, encargarse de lo que va a ocurrir y del papel que ellos y sus compañeros desempeñan en ello. Determinar sus metas en consecuencia. Tienen interés en lograr resultados y en alcanzar esas metas. Administran por objetivos.

Cuando se estructura una organización según sus objetivos, se logra que éstos sean evidentes y además, se logra especificar qué equipos de personas se necesitan para lograrlos.

Considerando que lo que sea una empresa viene definido por lo que la empresa pretenda lograr, esto es por sus objetivos, la administración por objetivos tiene como fundamento el que exista una mayor concurrencia entre lo que se pretende lograr y los medios para lograrlo, dándosele al mismo, tanto una dimensión directiva como una operativa, permitiendo con esto que todo aquél que ejecute; planee anticipadamente de acuerdo a sus condiciones personales. Esta participación directa del hombre en la fijación de las finalidades de la organización nos hace entender el respeto en la naturaleza humana, poniendo al hombre no como un medio sino como un participante del fin mismo. Así el hombre es tanto medio para la realización de sus objetivos, como causa final.

La participación e involucramiento dentro de los objetivos organizacionales, le proporcionan al hombre el aliento y el vigor necesarios para la realización de sus tareas, dado que en ello va comprendido no sólo la transformación y obtención de los resultados deseados de la empresa, sino también la realización y el crecimiento dentro de la persona misma.

Como dice el Doctor Carlos Llano en su libro Análisis de la Acción Directiva, "El hombre en su actividad efectora humana, tiene que estar condicionado por el objetivo para lograrlo, de modo que el objetivo, desde su preeminencia final preside y gobierna a la práctica y por tanto al hombre mismo". Diciendo que este objetivo debe ser fijado por el hombre e incluirse este en él mismo.

En la actualidad en muchas organizaciones existen muchas personas que no tienen nociones de los objetivos para los que están trabajando la organización, viéndose forzados a crear ideales

menores e inspiraciones propias que comúnmente se encuentran en discrepancia con los ideales de aquellos que están por encima de ellos. El esfuerzo resultante de estos ideales si estuvieran enfocados en el mismo sentido, sería muy poderoso; pero si todos están enfocados en distintas direcciones no sólo pueden resultar insignificantes, sino hasta negativos. Este es el reflejo de que existe vaguedad e incertidumbre en cuanto al ideal principal.

15.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

ENFOQUE DE PETER DRUCKER

Cada miembro de la empresa aporta algo distinto, pero todos deben contribuir a la meta común. Sus esfuerzos deben orientarse todos en la misma dirección, y los aportes deben concordar para producir un conjunto sin soluciones de continuidad, sin fricción, sin innecesarias duplicaciones de esfuerzo.

El desempeño exige que cada cargo se oriente hacia los objetivos de toda la organización. Sobre todo, el cargo de cada gerente debe centrarse en el éxito del conjunto. El desempeño que se espera del gerente debe orientarse hacia las metas de desempeño de la empresa. Sus resultados se miden por la contribución que realizan al éxito de la firma. El gerente debe conocer y comprender qué le exigen las metas de la empresa por referencia al desempeño, y su superior debe saber qué aporte puede exigir y esperar. Si estos requerimientos no se satisfacen, los administradores están mal dirigidos, y sus esfuerzos se malgastan. La administración por objetivos exige un esfuerzo importante e instrumentos especiales. En una empresa los administradores no se orientan automáticamente hacia una meta común, por el contrario, a causa de su propio carácter la organización contiene cuatro poderosos factores de orientación errónea: El trabajo especializado de la mayoría de los gerentes.

La estructura jerárquica de la administración.

Las diferencias de visión y trabajo, con el consiguiente aislamiento de distintas niveles administrativos.

La estructura de retribución del grupo de administración.

La superación de estos obstáculos requiere más que buenas intenciones, sermones y exhortaciones. Exige cierta política y una estructura. Requiere que la administración por objetivos se organice con un propósito y se convierta en la ley real de todo el grupo administrativo.

Los hábitos de un individuo como administrador, su visión y sus valores generalmente se forman mientras realiza tareas funcionales y especializadas. Si se asigna importancia al trabajo bien hecho y se procura obtenerlo, se obtienen innovaciones y progresos en todas las áreas de la administración. Es necesario alentar el esfuerzo de los administradores por obtener una "administración profesional del personal", la "administración más moderna", la "investigación de mercado realmente científica", el "sistema contable más moderno", o la "ingeniería perfecta".

Pero este esfuerzo en favor de la perfección profesional en las tareas funcionales y especializadas encierra también un peligro, tiende a anular la visión y los esfuerzos de las metas de la empresa; la labor funcional se convierte en fin por derecho propio. En un número muy elevado de casos al gerente funcional ya no mide su desempeño por la contribución que realiza a la empresa, sino únicamente por sus propios criterios profesionales de ejecución; tiende a juzgar a sus subordinados según el grado de perfeccionamiento y a recompensarlos y ascenderlos en concordancia; niega con hostilidad lo que se le exige en beneficio del desempeño de la empresa, por entender que constituye una interferencia con "la buena ingeniería", "la pro

ducción sin tropiezos", o "la eficacia de la venta", a menos que se le compense, el deseo legítimo de perfección del gerente funcional se convierte en una fuerza centrífuga que desorganiza a la empresa y la transforma en una laxa confederación de imperios funcionales, cada uno interesado exclusivamente en su propia especialidad, y cada uno defendiendo celosamente sus propios "secretos" e inclinado a ampliar su propio dominio más que a promover la salud de la empresa.

Este peligro se está acentuando considerablemente a causa de los cambios tecnológicos y sociales en marcha. El número de especialistas muy educados que trabajan en la empresa está aumentando tremendamente. Y también está elevándose mucho el nivel de perfección que se les exige. Nuestra fuerza de trabajo es cada vez más una fuerza "educada", en la cual la mayoría realiza su parte en la forma de conocimiento especializado.

Por consiguiente, la tendencia a convertir la especialidad de la función en fin por derecho propio se acentuará incluso más que ahora. Pero el mismo tiempo, la nueva tecnología exigirá una coordinación mucho más estrecha entre especialistas. Reclamará que los administradores funcionales, incluso en el nivel más bajo, perciban a la empresa como un todo y comprendan lo que se requiere de ellos. La nueva tecnología exigirá tanto el reclamo de excelencia en la calidad del trabajo como la orientación consecuente de los administradores de todos los niveles hacia la meta común.

¿CUÁLES DEBER SER LOS OBJETIVOS DE UN ADMINISTRADOR?

Por sí solo, el esfuerzo constante puede contrarrestar las tendencias intrínsecas a la dispersión y el error. El supervisor necesita comprender qué pretende de los administradores subordinados. A su vez, el subordinado tiene que ser capaz de saber qué resultados se le exigirán. Si no se desarrollan esfuerzos

esenciales, el superior o el subordinado no entenderán y no comprenderán este aspecto y sus ideas no serán compatibles y mucho menos idénticas.

Todos los administradores, desde el director general hasta el capataz de producción o el jefe de oficina, necesitan objetivos claramente formulados. De lo contrario puede tenerse la certeza de que prevalecerá la confusión. Estos objetivos deben indicar qué desempeño se reclama de la unidad administrativa correspondiente a la persona dada. También deben explicar el aporte que ella y su unidad deben realizar con el fin de que otras unidades alcancen sus objetivos. Finalmente, deben indicar cuál es la contribución que el administrador puede esperar de otras unidades para planificar sus propios objetivos. En otras palabras, desde el comienzo mismo debe destacarse la importancia del trabajo de equipo y los resultados colectivos. Estos objetivos deben derivar siempre de las metas de toda la empresa. Es necesario exigir incluso al capataz que actúa en la línea de montaje un enunciado de sus propios objetivos basados en los objetivos de la empresa y del departamento de producción. La empresa puede ser tan grande que la distancia entre la producción del capataz individual y la producción total de la firma casi sea astronómica. De todos modos, el capataz debe concentrar la atención en los objetivos y las metas de la empresa y definir sus resultados por referencia al aporte de su unidad al conjunto del cual forma parte.

Los objetivos de cada administrador deben indicar su contribución a la realización de las metas de la empresa en todas las áreas del negocio. Por supuesto, no todos los administradores pueden realizar aportes directos en todas las áreas. Por ejemplo, la contribución de la comercialización a la productividad puede ser indirecta y su definición difícil. Pero si no se es-

para que un gerente y su unidad contribuyan a ciertas áreas que influyen significativamente sobre la prosperidad y la supervivencia de la empresa, el hecho debe destacarse claramente. Pues los administradores deben comprender que los resultados de la empresa dependen de un equilibrio de esfuerzos y resultados en una serie de áreas. Ello es necesario tanto para conceder total latitud a la capacidad de realización de cada función y cada especialidad, como para impedir la creación de dominios cerrados y la aparición de rivalidades de camarillas entre las distintas funciones y especialidades. También es necesario para evitar que se asigne excesiva importancia a determinada área fundamental.

¿COMO DEBEN DEFINIRSE LOS OBJETIVOS DE LOS ADMINISTRADORES Y QUIEN DEBE DEFINIRLOS?

Las metas de la tarea de cada gerente deben definirse atendiendo a la contribución que él tiene que realizar al éxito de la unidad más amplia de la cual forma parte. Los objetivos del cargo de gerente de ventas del distrito se definirán de acuerdo con la contribución que él y el personal de ventas del distrito tienen que realizar al departamento de ventas y los objetivos del cargo de ingeniero de proyectos según la contribución que sus ingenieros y dibujantes hacen al departamento de ingeniería. Los objetivos del gerente general de una división descentralizada se definirán considerando el aporte que su división debe realizar a los objetivos de la compañía central. Por supuesto, la dirección superior necesita reservarse el poder de aprobar o desaprobar estos objetivos. Pero su desarrollo es parte de la responsabilidad de un gerente; más aún, es su principal responsabilidad. Lo cual significa también que cada administrador debe participar responsablemente en el desarrollo de los objetivos de la unidad superior de la cual forma

parte. No es suficiente infundirle un sentido de participación. En realidad, ello implica un error. Ser gerente significa tener responsabilidad. Precisamente porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa, más que simplemente lo que el jefe o él mismo desea, debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentimiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se medirá y cómo. Es necesario que haya una confluencia de concepciones en todo el personal administrativo de cada unidad. Este resultado puede obtenerse sólo cuando se espera que cada uno de los administradores que competan medite cuales son los objetivos de la unidad, y participe activa y responsablemente en la tarea de definirlos. Y sólo si los administradores de nivel inferior participan de este modo, el administrador de jerarquía superior puede saber qué obtendrá de ellos y formular reclamos exigentes.

UNA FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION

Lo que la empresa comercial e industrial necesita es un principio de administración que ofrezca todas sus posibilidades al vigor y la responsabilidad individual, así como una orientación común hacia la visión y el esfuerzo, la organización del trabajo de equipo y la armonización de las metas del individuo con las que son propias del bien común. La administración por objetivos y el autocontrol determinan que el bien común sea la meta de todos los administradores. Sustituye el control externo por el control más riguroso y exigente, más efectivo, que se realiza desde adentro. Motiva al administrador para la acción, no porque alguien le diga que debe hacer determinada cosa, o lo convenza en ese sentido, sino porque la tarea lo exige. Actúa, no porque alguien quiere que lo haga, sino porque él mismo decide qué es necesario; en otras palabras, actúa como

un hombre libre.

Finalmente es aplicable a todos los gerentes, sea cual fuere su nivel y su función y a cualquier organización, grande o pequeña; garantiza el desempeño convirtiendo las necesidades objetivas en metas principales. Y esto es auténtica libertad. El desarrollo del concepto de la administración por objetivos se debe en gran medida a Peter Drucker. En su libro titulado "La Práctica de la Administración", Drucker señala la necesidad de determinar metas y objetivos claros para colocar a la organización en el lugar en el que debe estar. Según Drucker se necesitan objetivos cuando la ejecución y los resultados influyen directa o vitalmente en la supervivencia y prosperidad de la empresa. En régimen, Drucker dijo "Administración es Administrar por Objetivos".

Para Drucker la determinación de meta y objetivos no es un concepto enteramente nuevo para los ejecutivos. Lo que es nuevo es la insistencia en planificar el curso de la compañía y luego hacer que ocurra la conveniente con el cumplimiento de las metas y objetivos para mantenerlo dentro de ese curso. Según la APO la tarea principal de la administración pasa a ser la identificación y consecución de resultados clave, en vez de la definición, asignación y dirección de funciones específicas. Al aplicar el concepto, se obtienen beneficios importantes. Participando activamente en el procedimiento para determinar metas y objetivos, los administradores, encuentran que logran más control sobre su propia labor. Se reduce, por tanto, la necesidad de administrar y controlar a otros y los administradores pueden dirigir sus esfuerzos hacia áreas más beneficiosas. El concepto de la APO tiene varias características distintivas. Por ejemplo, lo importante en la administración es "que hacer" antes de "como hacer". Las personas son más importantes que los

métodos y asignar responsabilidades es más productivo que supervisar. Se espera que los administradores tengan dominio de sí mismos. Se les exhorta a participar activamente en la dirección de la organización en su totalidad.

GEORGE MORRISEY

16.- EL ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La Administración por Objetivos (APO) es un enfoque administrativo directo y lógico. Es engañosamente simple en su armazón lógica. Sin embargo, al menos inicialmente, puede ser un ejercicio difícil y a veces tedioso en cuanto requiere que muchos administradores cambien radicalmente sus estilos administrativos y que ejecuten actividades que pueden encontrar menos interesantes y agradables que las que estén acostumbrados a realizar.

Presentada en forma simple, la administración por objetivos y resultados, tal como se estudia aquí, implica una identificación clara y precisa de los objetivos o resultados deseados; el establecimiento de un programa realista para lograrlos y una evaluación de la ejecución en términos de resultados medibles al cumplirlos. Sin embargo, el proceso de cumplir estas etapas es mucho más complejo.

¿QUIEN ES EL RESPONSABLE DE REALIZAR LA APO?

Todos los miembros de la administración; hasta cierto punto, todos los empleados tienen una responsabilidad en la realización de la APO. En efecto, sin una cooperación razonable en todos los niveles, la probabilidad de éxito sustancial es bastante limitada. Sin embargo, el centro de responsabilidad de los diversos elementos dentro del proceso de APO variará ampliamente. Para nuestros propósitos, nos concentraremos en este proceso en cuanto se aplica a los miembros de la administración. Pa

ra efectos de identificación, dividiremos a los miembros de la administración en tres categorías:

1.- Alta Administración.- Que por lo general, incluye la junta directiva, los ejecutivos y en algunos casos, los jefes de las grandes unidades funcionales tales como producción, mercadeo, finanzas, etc. Normalmente, el rol de este grupo es el de dictar las políticas y determinar en forma amplia los objetivos de toda la compañía, emezando con una determinación clara de los retos de ésta y sus misiones: las razones de su existencia. La alta administración también especificará, cuando sea apropiado hacerlo, los objetivos relacionados con cosas tales como las principales líneas de producción, los mercados principales, el total de ventas, la rentabilidad, la investigación y el desarrollo, etc. Este grupo se preocupa principalmente de "que hacer" y relativamente poco de "como hacerlo".

2.- Administración Intermedia.- Compuesta de aquellos administradores, generalmente jefes de departamento, que tienen a otros miembros de la administración bajo su dirección o que son responsables de actividades interdepartamentales. Su punto de partida es también una clara determinación de sus propios roles y misiones, que comprenden los de sus administradores subordinados o que directamente sirven de apoyo a los de sus superiores. Partiendo de esta base determinan sus propios objetivos, que estarán relacionados principalmente con cosas tales como la producción resultante del departamento, los mejoramientos innovadores en la operación, el control de costos, la efectividad administrativa en el departamento, etc. Este nivel administrativo se preocupa tanto del "que hacer" como del "como hacerlo".

3.- Administración de Primera Línea.- En la que se incluye a

quienes supervisan los individuos que ejecutan las tareas requeridas para alcanzar los objetivos de la organización. Como ocurre con los administradores de las otras dos categorías, sus objetivos emiezan con una clara determinación de sus proprios roles y misiones. Sin embargo, estos roles y misiones deben haber sido ampliamente definidos por sus superiores en concordancia con los del departamento o la organización.

En general, los objetivos subsiguientes serán a corto plazo (semestral, trimestral, mensual por naturaleza y dirigidos hacia cosas tales como el producto unitario, la productividad individual, el desarrollo personal de los empleados, o la reducción de desperdicios, los programas de producción, las horas extras, etc) Generalmente, los administradores de primera línea se preocupan principalmente por el "como hacer", mucho de lo cual habrá sido definido ampliamente por sus superiores.

Es evidente como dice Morrisey, que la administración es más efectiva cuando la preponderancia del esfuerzo se dirige hacia el extremo de objetivos y resultados. El valor de beneficio de las actividades se aumenta cuando el método administrativo puede programar actividades que se acomoden a las limitaciones de tiempo y costo y que sean consecuentes con la consecución de los resultados deseados. Al contrario, este valor se reduce cuando la actividad se realiza antes de que se complete la programación, lo que inevitablemente resulta en cambios de costos.

La Administración por Objetivos es un enfoque profesional de la administración que determina:

- 1) Qué se debe hacer (después de un análisis cuidadoso de por qué se debe hacer, y que incluye el establecimiento de prioridades.
- 2) Cómo se debe hacer (las etapas del programa o el plan de acción requerido para conseguirlo).

- 3) Cuándo se debe hacer.
- 4) Cuánto costará.
- 5) Qué constituye una ejecución satisfactoria.
- 6) Cuánto se ha progresado.
- 7) Cuándo y cómo se deben aplicar acciones correctivas.

La palabra Resultados se agrega a Administración por Objetivos porque es mucho más fácil preparar objetivos que administrar por medio de ellos. El asunto es que un plan es bueno tan sólo en la medida en que haya controles para asegurar su realización. Morrissey da importancia al trabajo principal de un administrador: su trabajo administrativo.

Define el trabajo administrativo como cualquier trabajo que debe ser realizado por el mismo administrador, porque no puede ser realizado igualmente o mejor por los subordinados o por los grupos asesores. Incluye la planeación, la organización, los asuntos de personal, la dirección y el control del trabajo de los otros. Dicho de otra forma es conseguir que la gente cumpla con sus tareas.

DOUGLAS MCGREGOR

17.- EL ENFOQUE DE LA TEORIA "Y" Y SU RELACION CON LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Sicología de la dependencia: Dice que depender supone limitaciones de la libertad, sujeción a influencias que muchas veces son notoriamente arbitrarias e injustas, o así se consideran. Igualmente la independencia produce satisfacciones, aunque también puede encerrar riesgos. Se presta a extralimitarse, a perderse; los peligros pueden ser tremendos. Sin embargo, no hay miembro de una sociedad que sea completamente independiente. La característica esencial de la compleja sociedad moderna es la interdependencia. Hemos aprendido que, como miembros de una

sociedad, podemos tener mayor cantidad de cosas que deseamos especializándonos individualmente. Ahora bien, el precio de esa especialización es depender de los demás. El fin deseable del fenómeno de crecer es adquirir la capacidad de mantener un equilibrio: tolerar ciertas formas de dependencia sin molestias excesivas y al mismo tiempo, mantenerse por su propio pie en algunos aspectos sin demasiada ansiedad. Algunos nunca nos habituamos a tolerar un margen moderado de dependencia sin sufrir. Es por ello que las relaciones de dependencia deben ser tratadas con mucha delicadeza. En las teorías corrientes sobre la organización no se reconoce la importancia de la flexibilidad funcional que caracteriza la relación ejecutiva. La posición formal que el superior ocupa en la jerarquía de la organización y la importancia que se da a la autoridad como método casi único de influir en los subordinados dificulta el que éstos consideren al jefe como compañero o consejero y la reacción consiguiente en su conducta. Sólo cuando el gerente es verdaderamente sensible a las distintas exigencias de sus diferentes funciones podrán los subordinados reaccionar en consecuencia y habituarse a ello.

La autoridad es un medio perfectamente eficiente de influir en la conducta humana en determinadas condiciones. Sin embargo, hay numerosas cosas en que el ejercicio de la autoridad no sirve para lograr los resultados apetecidos. Entonces hay que utilizar otros medios de influencia.

ENFOQUE DE LA TEORÍA "X"

Detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humanas.

La teoría X habla de que el administrador debe tratar de contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el trabajo. La

mayor parte de los gerentes consideraría indiscutible la exactitud de esta suposición. Sin embargo, para no profundizar en esta teoría, cabe mencionar que en el fondo de cualquier teoría sobre la administración de los recursos humanos existen de terminadas suposiciones sobre la motivación humana las que ayudan a explicar las inexactitudes de la teoría "X"; y que además, constituyen el fundamento de una teoría totalmente distinta sobre la administración de empresas.

LAS NECESIDADES HUMANAS

El hombre es un animal insatisfecho. Lo que no se interrumpe desde el nacimiento hasta la muerte. El hombre está constantemente esforzándose trabajando, si se prefiere por satisfacer sus necesidades. Estas necesidades constituyen una serie de categorías, formando una jerarquía por orden de importancia. En el nivel inferior, van las necesidades orgánicas. El hombre sólo vive de pan cuando no hay más que pan.

La necesidad satisfecha ya no estimula la conducta del hombre. Cuando las necesidades orgánicas están más o menos satisfechas comienzan a dominar la conducta humana las de nivel superior. Son las necesidades de seguridad, la protección contra el peligro, la amenaza y la privación.

Cuando están satisfechas las necesidades materiales del hombre y ya no tiene por qué abrigar temores respecto a su bienestar físico, sus necesidades sociales adquieren importancia principal como motivadoras de su conducta. A esta categoría pertenecen las de sentirse miembro de su organización, de la asociación, la ser bien recibido y estimado por sus compañeros, la de dar y recibir afecto y amistad.

El administrador de nuestro tiempo sabe que existen estas necesidades, pero muchas veces cree equivocadamente que constituyen un peligro para la organización. Sin embargo, por el temor de

que se produzca hostilidad de grupo para estos objetivos el ad ministrador se empeña en controlar y orientar las actividades y conducta humanas de múltiples maneras onuestas a la tendencia natural de la gente a agruparse. Cuando las necesidades so ciales del hombre y quizá sus mismas necesidades de seguridad también son objeto de este tipo de coacción, se conduce de for mas tan encontradas que tienden a frustrar los fines de la or ganización. Se muestra renuente, hostil, sin deseos de coone- rar. Pero este proceder es un efecto, no una causa.

Las necesidades del yo pueden clasificarse en dos categorías:

1) Las que se refieren al concepto personal: necesidades de res peto y confianza en sí mismo, de autonomía, perfeccionamiento, competencia, saber.

2) Las que se refieren al propio prestigio: necesidades de que se le reconozca la categoría que se merece, de buen hombre, eg timación y respecto por parte de los compañeros.

A diferencia de las necesidades inferiores, estas rara vez están satisfechas; no suelen ponerse en primer plano hasta que han quedado cubiertas las necesidades físicas, de seguridad y sociales.

La organización industrial corriente brinda sólo oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades de la persona- lidad a los miembros de los niveles inferiores de su jerar- quía.

Las privaciones que suelen experimentar los individuos con reg respecto a las demás necesidades de categoría inferior los obliga a polarizar sus energías hacia la lucha por cubrir las satis- factoriamente y las de realización personal continúan por de- bajo del nivel de su conciencia. Cuando no se atiende a sus ne cesidades de seguridad, asociación, independencia o prestigio

el hombre está enfermo, tanto como al que padece requitismo. Y esa enfermedad se reflejará en su conducta. Estamos equivocados al atribuir su manifiesta aversión, hostilidad o su negativa a aceptar responsabilidades a su "naturaleza humana fundamentalmente. Estas formas de comportamiento sin síntomas de enfermedad, de la insatisfacción de sus necesidades sociales y personales. En lo único que pueden contribuir a producirles satisfacción en su empleo es en el aspecto de las diferencias de categoría a que dan lugar los distintos niveles de salarios. Junto con los salarios, las compensaciones que la empresa proporciona a sus trabajadores por el esfuerzo realizado. Así pues no es extraño que para muchos asalariados el trabajo constituya una forma de castigo, precio que tienen que pagar por las prestaciones que su empleo les denara, mientras siguen pensando de esta manera es inútil esperar que se sometan a mayor castigo que el imprescindible.

Mientras no existan oportunidades prácticas para llenar a las aspiraciones de carácter superior, quienes las sienten se considerarán frustrados y se reflejará en su conducta esta frustración.

LA TEORIA "Y"

Importantes avances se han logrado en los últimos veinte o treinta años. Durante ese período los aspectos humanos de la empresa se ha convertido en foco de interés primordial para el administrador.

La suerte del trabajador industrial, lo mismo obrero que profesional o ejecutivo, ha mejorado en una proporción que apenas hubieron podido imaginar estos mismos elementos durante el decenio de 1920. Las empresas han adoptado en general un sistema de valores mucho más humanitario; se han esforzado con éxito por dispensar a sus empleados un trato más equitativo y justo.

El nuevo saber adquirido sobre la conducta humana en muchos aspectos especializados ha permitido formular una serie de generalizaciones que constituyen un modesto principio para la nueva doctrina en relación con el manejo y administración de los recursos humanos.

Las siguientes ideas constituyen la Teoría "Y":

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

Sobre todo, las ideas de la teoría Y señalan que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la em

presa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos.

La teoría Y nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con que cuenta. Y culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de integración, o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

El concepto de integración y autocontrol supone que la organización realizará mejor y más eficazmente sus objetivos económicos, haciendo ajustes en aspectos importantes a las necesidades y aspiraciones de sus miembros.

El principio de integración exige que se tomen en cuenta no sólo las necesidades de la organización, sino también las del individuo. Naturalmente, cuando se realiza un sincero esfuerzo común por buscar una solución integrante, es decir, conjunto, de las necesidades individuales y empresariales, frecuentemente se da con ello. Naturalmente, la integración significa que debe trabajarse colectivamente por el éxito de la empresa para que todos puedan participar de los beneficios.

Desde luego, la integración perfecta de los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales no es una finalidad realista; al adoptar este principio de llegar a un grado de integración en que el individuo puede conseguir sus metas con mayor eficacia, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización; al decir "con más eficacia" quiere decir que de esta manera encontrará mayores satisfacciones que por otros muchos procedimientos, como la indiferencia, la irresponsabilidad, el rendimiento mínimo, la hostilidad y el sabotaje.

La Teoría Y da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización en el grado en que se compromete al logro de dichos objetivos. Si este compromiso no es vigoroso sólo se producirá un margen pequeño de autodirección y autocontrol, por lo que será necesario un volumen considerable de influencia exterior, pero si el compromiso es sincero y profundo saldrán sobrando relativamente muchos controles externos convencionales que no tendrán razón de ser. Las tácticas y prácticas de la gerencia influyen considerablemente a la fuerza del compromiso.

Las ideas de la teoría Y no niegan la eficiencia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias.

La teoría Y es una invitación a la innovación.

El concepto de "Administración por Objetivos" ha merecido gran atención durante los últimos años debido en parte a las obras de Peter Drucker como ya lo mencionamos.

Su finalidad es estimular la integración, producir una situación en que el empleado pueda, de la mejor manera, lograr la realización de sus aspiraciones personales, dirigiendo y volviendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa. Constituye un esfuerzo deliberado de unir el perfeccionamiento de la competencia ejecutiva con la satisfacción de las necesidades que experimenta el trabajador de proyectar su yo hacia un nivel más alto y de su realización personal.

Esta estrategia comprende cuatro fases o etapas:

- 1) Enclaramiento de los requisitos generales del trabajo.
- 2) Fijación de "metas" concretas para un período limitado.
- 3) El desarrollo administrativo durante ese período.
- 4) Valoración de los resultados.

Por último, McGreger incluye en que el querer encajar a la gerencia un programa de fijación de objetivos a base de formas y procedimientos estandarizados es la manera más segura de impedir el desarrollo de la administración por integración y autocontrol.

El gerente a quien gusten las ideas implícitas en la teoría "Y" inventará sus propias tácticas si tiene idea de la estrategia necesaria. Con esta forma de ver las cosas no se acumulan más que responsabilidades al peso actual, ya considerable, de la gerencia. Más bien es una forma distinta de llevar a cabo las responsabilidades ya existentes y de cumplir con su deber.

EFFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA

Grado en el cual un administrador logra los productos o resultados deseados de su puesto.

18.- ASPECTOS GENERALES DE LA APO

La APO debe ser considerada como una filosofía, una manera de pensar y de actuar, una reorientación del propio esfuerzo, una manera de llevar a cabo más efectivamente el proceso administrativo en su totalidad. Su propósito básico es el de integrar el trabajo de cada individuo, hacia los objetivos generales de la empresa, satisfaciendo simultáneamente sus intereses y deseos personales.

DIFERENTES DEFINICIONES DE LA APO

HUMBLE "Es un sistema dinámico que integra las necesidades de la compañía, de alcanzar sus metas de utilidad y crecimiento con la necesidad de autodesarrollo del administrador".

ODIORNE "La definición entre jefe y subordinado de las metas comunes y de las áreas de responsabilidad de cada uno en térmi-

nos de resultados esperados y el uso de esos indicadores para operar la unidad y asegurar la contribución de cada uno de sus miembros".

REDDIN "El establecimiento de áreas de efectividad y sus indicadores para cada puesto administrativo y su periódica conversión en objetivos medibles, debidamente coordinados y consolidados y acordados con la planeación a largo plazo.

DEFINICION GENERAL: Es un proceso mediante el cual, jefe y subordinado acuerdan y definen los objetivos y las metas que deberán ser alcanzadas. Durante ese período, el subordinado informa a su jefe sobre los resultados parciales participando ambos en la determinación de la actuación correctiva necesaria. Al finalizar el período, los resultados son evaluados conjuntamente con relación a las metas acordadas y el jefe da una estimación sobre la actuación y el éxito obtenido.

¿QUE IMPLICA LA APLICACION DE LA APO?

Una organización definida y clara.

Difusión y motivación sobre APO.

Apoyo y participación de los altos niveles.

Participación de los ejecutivos en el diseño de sistema de APO.

Deseo de ser más efectivo.

Implica esfuerzo, tiempo y cambio de actitud.

ELEMENTOS COMUNES A TODO PROCESO DE APO

Los objetivos son establecidos por cada puesto administrativo y deben ser establecidos en común acuerdo entre jefe y subordinado.

Los objetivos son coordinados y congruentes entre las diferentes funciones que integran la empresa.

Los objetivos enfatizan sobre medición y control de resultados.

Todo los procesos implican en alguna forma una revisión de avance. Se utiliza la APO como una herramienta de participación, motivación y evaluación de los administradores.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA FUNCION GERENCIAL

INTEGRACION Determinar los requerimientos para asegurar la disponibilidad de elemento humano para desarrollar el trabajo.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE PERSONAL Analizar el trabajo para determinar los requisitos de capacidad del personal.

SELECCION DE PERSONAL Identificar y asignar al personal a sus puestos dentro de la organización.

DESARROLLO DE PERSONAL Dar oportunidades al personal para aumentar su capacidad en línea con las necesidades de la organización.

DIRECCION Encomendar a cada individuo sus responsabilidades o tareas específicas a desarrollar.

MOTIVAR Influenciar al personal para que se desempeñe de cierta manera.

COMUNICAR Lograr un flujo efectivo de ideas e información en todas las direcciones deseadas.

COORDINAR Lograr armonía en el esfuerzo del grupo hacia el cumplimiento de los objetivos individuales y de grupo.

CONTROL Asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos.

ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Diseñar una medida o norma de desempeño satisfactorio para alcanzar los objetivos.

MEDICION DEL DESEMPEÑO Evaluar el desempeño actual contra el planeado.

TOMA DE ACCIONES CORRECTIVAS Hace que el desempeño mejore para alcanzar los objetivos.

Podemos concluir en general por lo anterior que la APO en la actualidad se considera que está encargada de llevar a cabo todo el trabajo de administración. Esto incluye determinar metas y objetivos empresariales, solucionar problemas, adaptar decisiones, calificar empleados, conceder pagos de estímulos, dar aliento a los administradores, adiestrarlos, formarlos y dirigirlos.

PRINCIPIO FUNDAMENTAL DE LA APO

La APO es una manera de pensar y administrar para conseguir resultados mediante la acción. Es una manera de administrar que trata de influenciar y producir efectos en el futuro. Es un modo de administrar dinámico más bien que estático.

Los administradores dinámicos se interesan no sólo en las operaciones internas de la compañía, sino también en las del mundo exterior. Reconocen que ocurren transformaciones en los valores sociales y en las actitudes del consumidor. Saben que deben planear y actuar con responsabilidad y eficacia al ocuparse de ellos.

LA EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA

Es el grado con que un administrador alcanza los resultados requeridos en su puesto.

No es aspecto de personalidad ni algo que el administrador tiene, sino que es algo que un administrador produce por manejar una situación apropiadamente.

"Representa un producto NO un ítem".

"No es lo que el administrador hace, sino lo que alcanza".

Una vez que el ejecutivo ha decidido que quiere ser más efectivo, deberá enfocarse a como contribuir más efectivamente que como lo ha venido haciendo hasta hoy.

ELEMENTOS DE LA EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA

Manejar el tiempo.

Identificar su contribución.

Dar prioridades.

Construir sobre fuerzas.

Tomar decisiones.

TIPOS DE EFECTIVIDAD

Efectividad Aparente.- Es el grado en que un administrador da la impresión de ser efectivo:

Puntualidad.

Trabajar hasta tarde.

Tener siempre respuestas.

Hacer decisiones rápidas.

Tener buenas relaciones.

Efectividad Personal.- Grado en que el administrador logra sus propios objetivos personales sobre los de la organización.

V

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACION DE UNA
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La administración por objetivos es un proceso lógico que de manera general comprende:

- 1.- Una identificación precisa y clara de objetivos y de resultados deseados y convenidos.
- 2.- El establecimiento de un programa concienzuda y realísticamente preparado para su cumplimiento y,
- 3.- Una evaluación de resultados en términos de una actitud medibles para obtenerlos.

19.- ¿QUE SE ENTIENDE POR PAPEL O MISION?

Es una declaración acerca de la naturaleza y alcance del trabajo a desarrollar.

Describe la razón de la existencia de la organización o departamento.

Esta declaración, establece un punto de partida lógico para la determinación de los objetivos y medio de comprobar su validez y establecer la responsabilidad por los resultados.

¿Porqué es necesario definir los papeles o misiones?

- 1.- Para evitar duplicaciones.
- 2.- Para definir con precisión la responsabilidad por el cumplimiento del trabajo.
- 3.- Para establecer la relación entre el trabajo de las personas y la razón de existencia de la organización.
- 4.- Para que los esfuerzos se orienten entre el trabajo de las personas y la razón de existencia de la organización.
- 5.- Para que los esfuerzos se orienten y contribuyan al máximo al beneficio y bienestar económico de la organización.
- 6.- Para la coordinación total entre las unidades organizacionales para alcanzar el objetivo común.

Una declaración válida de papeles e misiones es el punto fundamental sobre el que todos los objetivos departamentales deben emanar.

Cualquier objetivo que es aceptado por un gerente debe estar en relación directa y respaldando su declaración de papeles y misiones de otra manera deberá preguntarse si debe dedicarse atención y esfuerzo a ese objetivo.

20.- GUIAS PARA ESCRIBIR LOS OBJETIVOS

Bajo circunstancias normales, un objetivo bien formulado satisface los siguientes criterios:

- 1.- Especifica un sólo resultado a alcanzar.
- 2.- Especifica una fecha límite para su cumplimiento.
- 3.- Especifica factores de costo máxime.
- 4.- Debe ser específico y cuantitativo como sea posible (y por lo tanto medible y verificable).
- 5.- Especifica sólo el "qué" y el "cuándo"; evita el "per qué" y el "cómo".
- 6.- Se relaciona directamente con la misión del gerente responsable y a misiones y objetivos de niveles superiores.
- 7.- Es fácilmente entendible para aquellos que contribuyen a su cumplimiento.
- 8.- Es realístico y obtenible, pero aún así representa reto importante.
- 9.- Proporciona un máximo de beneficio sobre la inversión requerida en tiempo y recursos, al ser comparado con otros objetivos que se toman en cuenta.
- 10.- Es consistente con los recursos disponibles e planeados.
- 11.- Evita la duplicación de esfuerzos para alcanzarlo cuando se requiere un esfuerzo de conjunto.
- 12.- Es consistente con las políticas y prácticas básicas de la Compañía.

LORENA GONZALEZ FARROSO

- 13.- Es voluntariamente convenido tanto por superior como subordinados sin presión o cohesión.
- 14.- Es puesto por escrito, guardando una copia a la que periódicamente se hará referencia tanto por el superior como por el subordinado.
- 15.- Es comunicado no sólo por escrito, sino también a través de una discusión "cara a cara" entre el gerente responsable y aquellos subordinados que contribuirán a su obtención.

21.- EJEMPLO 1:

EJEMPLO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS

LOGOTIPO

PROCEDIMIENTO PARA LA FIJACION
DE OBJETIVOS

Administración por objetivos

Recursos Humanos

Fecha

T E M A R I O

- I. Procedimiento para la fijación de objetivos.

- II. Formate para la fijación de objetivos.

- III. Ejemplos.

I. PROCEDIMIENTO PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS

A. PLANEACION DE LA SESION PARA FIJAR OBJETIVOS.-

1. Pida a su subalterno que, considerando los resultados que debe producir en su puesto, establezca por orden de importancia sus objetivos para los próximos seis meses, que determine cómo medir el cumplimiento de los mismos y las principales acciones a desarrollar para lograrlas.
2. Considerando los objetivos de su área de trabajo; establezca, los objetivos que considera debe lograr su subalterno, determine cómo medir el cumplimiento de los mismos y las principales acciones a desarrollar para alcanzarlos.
3. Indique a su subalterno cuándo será la sesión en la que se reunirán para fijar sus objetivos.
(Idealmente, todo este procedimiento debe hacerse en no más de 5 días hábiles).
4. Segundos antes de iniciar la plática indique a su secretaria que no deberán ser interrumpidos.

B. DESARROLLO DE LA SESION PARA FIJAR OBJETIVOS.-

1. Establezca un clima cordial.
2. Cerebere al propósito de la reunión.
3. Pida a su subalterno que lea los objetivos que ha preparado, cómo se van a medir y las principales acciones a desarrollar para lograrlos.
4. Diga lo que usted preparó y llegue a un acuerdo.
5. Llene el formato para fijación de objetivos.
6. Firme el formato y pídale a su subalterno que firme.
7. Exprese confianza en la habilidad de su subalterno para lograr los objetivos y ofrézcale su apoyo.

EJEMPLO 1.1

1. Para una secretaria:

OBJETIVO	COMO SE VA A MEDIR	PRINCIPALES ACCIONES A DESARROLLAR
<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar drásticamente el número de faltas de ortografía y errores mecanográficos antes de 2 meses, sin disminuir la velocidad en la máquina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de errores. - Número de faltas de ortografía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poner mayor atención al escribir a máquina (Concentrarse). - Revisar los trabajos antes de entregarlos y si hay errores corregirlos. - Estudiar las reglas de ortografía y acentuación.

2. Para un responsable del control de papelería y telex:

OBJETIVO	COMO SE VA A MEDIR	PRINCIPALES ACCIONES A DESARROLLAR
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el suministro de papelería durante los siguientes seis meses, sin desatender el telex. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de artículos que no hay en existencia. - Comparación de las cantidades de artículos suministrados mensualmente por departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un nivel de existencia que permita cubrir las necesidades de la empresa durante dos meses. - Sensibilizar al personal del costo de la papelería. - Analizar los pedidos de las áreas antes de surtirlos.

3. Para un analista:

OBJETIVO	COMO SE VA A MEDIR	PRINCIPALES ACCIONES A DESARROLLAR
<p>- Mejorar el <u>seguimiento</u> y control de los asuntos a mi cargo, durante los próximos seis meses.</p>	<p>- Atrasos. - Desviaciones. - Costo de las demoras. - Oportunidades <u>perdidas</u> por exte<u>rn</u>o raneidad. - Emergencias <u>resul</u> tantes de la fal<u>t</u>a de control.</p>	<p>- Planear diariamente mis actividades en base a los asuntos pendientes. - Utilizar <u>di</u>eriamen<u>te</u> el sistema MACCS, disponible en el <u>com</u> putador IBM/38. - Mantener <u>seguimien</u> tos escritos y tele fónicos con los <u>invo</u> lucrados. - No dejar <u>seguimien</u> tos pendientes de una semana a la otra.</p>

4. Para un jefe:

OBJETIVO	COMO SE VA A MEDIR	PRINCIPALES ACCIONES A DESARROLLAR
<p>- Aumentar la <u>pro</u> ductividad de mis subordinados en el <u>próximo</u> <u>se</u> mestre.</p>	<p>- Nuevas funciones atendidas por el departamento. - Relación carga de trabajo-número de subordinados.</p>	<p>- Mejorar el ambiente de trabajo. - Capacitar/<u>Desarrol</u> lar a mis <u>subordi</u> nados. - Establecer parámetros para que decidan por sí mismos en cosas que continuamente me están resultando. - Hacer que se sientan más satisfechos con<u>migo</u>. - Enriquecer sus <u>nues</u> tos.</p>

22.- EJEMPLO 2

FORMATO PARA EL REGISTRO DE OBJETIVOS

GRUPO X

REGISTRO DE OBJETIVOS

LOGOTIPO

NOMBRE DEL RESPONSABLE _____
PUESTO _____
AREA O DEPARTAMENTO _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____
NOMBRE DEL JEFE SUPERIOR _____
EMPRESA _____

DEFINICIONES:

Objetivo.- Es un resultado concreto, con límites de tiempo y condiciones dentro de las cuales se debe cumplir.

Cómo se va a medir.- Es el factor o factores que se utilizarán para determinar si se logró o no el objetivo. (Siempre deben de existir medidores para cada objetivo).

Principales acciones a desarrollar.- Son actividades que se harán específicamente para alcanzar el objetivo. (Que se compromete a hacer el subalterno para llegar al objetivo).

INSTRUCCIONES PARA LA FIJACION DE LOS OBJETIVOS:

1.- Relaciónelos con los objetivos del área o departamento.

Estos objetivos son para el período de _____
a _____ de 198 _____

* OBJETIVO	COMO SE VA A MEDIR	PRINCIPALES ACCIONES A DESARROLLAR
------------	--------------------	------------------------------------

2.- Considere lo que necesita mejorar, conforme a su desempeño.

3.- Siga el procedimiento que se encuentra en el manual correspondiente.

F I R M A S

RESPONSABLE

Su firma significa que está comprometido con los objetivos.

JEFE INMEDIATO

Su firma significa que apoyará a su subalterno para lograr sus objetivos.

JEFE SUPERIOR

Su firma significa que conoce los objetivos fijados y está de acuerdo.

COMENTARIOS

Si es necesario anexe hojas.

23.- PREGUNTAS CLAVES PARA EVALUAR OBJETIVOS

- 1.- ¿Está la declaración del objetivo claramente presentada?
(Verbalización, resultado único, fecha límite y costo).
- 2.- ¿Es medible y verificable?.
- 3.- ¿Está relacionado directamente con la misión del gerente y con las misiones y objetivos de otros niveles superiores?.
- 4.- ¿Es fácilmente comprensible por las personas que tienen que implementarla?.
- 5.- ¿Es objetivo realístico y obtenible de tal manera que aún represente un reto importante para el gerente y su organización?.
- 6.- Justificará el resultado , cuando se alcance, la inversión de tiempo y recursos que se requirieron para alcanzarlo.
- 7.- ¿Es el objetivo consistente con las políticas y prácticas de la Compañía?.
- 8.- ¿Puede definirse claramente la responsabilidad por los resultados finales?.

DIFERENCIA ENTRE LA ADMINISTRACION POR ACTIVIDAD O REACCION Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS

AAR	APO
ADMINISTRACION POR ACTIVIDAD O REACCION	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS O RESULTADOS
Planeación inmediata. Cambios frecuentes en la planeación. No se analizan las <u>al</u> ternativas. No hay objetivos pre-determinados Requiere continua <u>super</u> visión. Administración sacada de la manga. Desorden. Cara e ineficiente.	Planeación anticipada. Se predetermina el resultado. Se analizan <u>alternati</u> vas. Requiere un mínimo de supervisión. Elimina posibilidades de obstaculización. Administración planeada. Efectividad. Económica y Eficiente.

24.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LA FUNCION GERENCIAL

PLANEACION — Determina qué trabajo se debe hacer.

- 1.- Definición de papeles y misiones- Determinar qué trabajo se debe hacer.
- 2.- Previsión- Estimar el futuro.
- 3.- Establecer objetivos- Determinar resultados a ser alcanzados.
- 4.- Programación- Establecer un plan de acción a seguir para alcanzar los objetivos.
- 5.- Itinerizar- Establecer los requerimientos de tiempo para los objetivos y programas.
- 6.- Presupuestos- Determinar y asignar los recursos requeridos para alcanzar los objetivos.
- 7.- Formulación de políticas- Establecer normas y decisiones predeterminadas.
- 8.- Establecer Procedimientos- Determinar métodos consistentes y sistemáticos para administrar el trabajo.

PLANEACION

"Un objetivo sin un plan, es un sueño".

"Un plan deberá identificar el mejor camino para alcanzar un objetivo".

"Es el medio que nos lleva a la transformación de una condición presente a una condición futura buscada".

CONDICION PRESENTE-----EL PLAN-----CONDICION FUTURA
(OBJETIVO)

ORGANIZACION — Clasificar y dividir el trabajo en unidades manejables.

9.- Estructurar- Agrupar el trabajo para una producción efectiva y eficiente.

10.- Unir- Establecer condiciones para establecer un equipo de trabajo efectivo entre las unidades organizacionales.

INTEGRACION — Determinar los requerimientos para asegurar la disponibilidad de elemento humano para desarrollar el trabajo.

11.- Determinación de necesidades de personal- Analizar el trabajo para determinar los requisitos de capacidad del personal.

12.- Selección de Personal- Identificar y asignar al personal a sus puestos dentro de la organización.

13.- Desarrollo de Personal- Dar oportunidad al personal para aumentar su capacidad en línea con las necesidades de la organización.

DIRECCION — Ver que la actividad humana requerida alcance sus objetivos.

14.- Asignar- Encomendar a cada individuo sus responsabilidades a tareas específicas a desarrollar.

15.- Motivar- Influenciar al personal para que se desempeñe de cierta manera.

16.- Comunicar- Lograr un flujo efectivo de ideas o información en todas las direcciones demandadas.

17.- Coordinar- Lograr armonía en el esfuerzo de grupo hacia el cumplimiento de los objetivos individuales

y de grupo.

CONTROL — Asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos.

- 18.- Establecimiento de normas- Diseñar una medida o norma de desempeño satisfactorio para alcanzar los objetivos.
- 19.- Medición del Desempeño- Evaluar el desempeño actual contra el planeado.
- 20.- Toma de acciones correctivas- Hacer que el desempeño mejore para alcanzar los objetivos.

¿VARIA EL ENFASIS DE LA RESPONSABILIDAD EN LOS DIVERSOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS?

SI, DE LA SIGUIENTE MANERA:

- 1.- LA ALTA GERENCIA.- Su papel principal es establecer las prácticas de la compañía.
Determinar los objetivos generales de la compañía.
Determinar la razón de ser del papel y misión de la compañía.
Especificar las líneas principales de productos.
Los mercados.
Las ventas totales.
La rentabilidad.
La investigación y el desarrollo, etc.

Este grupo es fundamentalmente responsable con EL QUE SE VA A HACER.

¿QUE RESULTADOS PUEDE HABER DE UNA ENTREVISTA EFECTIVA?

El programa de evaluación de la actitud para el logro de los objetivos se basa en el hecho de que los grupos efectivos de trabajo y las organizaciones dependen de empleados competentes. La motivación y el compromiso en el trabajo depende de los empleados.

- 1.- Le ayuda a fijar sus propios objetivos.
- 2.- Le ayuda a marcar caminos para alcanzar estos objetivos.
- 3.- Establecer objetivos que signifiquen un reto para el individuo.
- 4.- Obtener información de cómo el empleado está desarrollando y alcanzando sus objetivos.
- 5.- Desarrollar sus actividades en una atmósfera de éxito más que de fracaso.
- 6.- Obtener ayuda cuando la requiera y no tener temor de admitir errores.

Si estas condiciones se cumplen podemos esperar tener empleados que contribuirán al éxito de la organización.

Además, el sistema establecido con Programa de Evaluación de la actitud proporciona las siguientes ventajas:

- 1.- Un clima positivo para el empleado y su gente en el que mutuamente solucionen los problemas envueltos para cumplir con el trabajo.
- 2.- Un medio de asegurar que los planes de la organización se traduzcan en responsabilidades específicas de trabajo para el empleado.
- 3.- Una manera de poder cambiar rápidamente los planes individuales para hacer frente a las cambiantes necesidades de los clientes y de los negocios.
- 4.- Asegurar que las habilidades e intereses del empleado se vean reflejados en trabajo terminado y en la manera como éste es terminado.
- 5.- Un incremento a la ayuda que los empleados reciben de sus gerentes en la planeación de su futuro desarrollo.

6.- Cambios positivos en actitudes y moral.

7.- Aumentos importantes de acciones específicas tomadas por los empleados para mejorar su desempeño.

25.- LOGRO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

La medición del alcance de los objetivos como función gerencial se define como "la determinación del desempeño actual contra el planeado". Es el medio por el cual podemos observar como progresa el trabajo hacia el cumplimiento del objetivo.

Esta medición del logro de los objetivos es la actividad nivelada dentro de la función gerencial de control. Es el medio por el cual obtenemos la visibilidad que necesitamos del desempeño, comparado con los estándares que hemos fijado, de manera que una acción correctiva pueda ser tomada, en caso necesario, para asegurar el cumplimiento del objetivo. Su propósito fundamental es hacer sonar una alarma cuando ocurre una variante importante en el avance hacia los objetivos. Los métodos o dispositivos utilizados deben proporcionar una visibilidad adecuada de una manera oportuna con un costo mínimo.

26.- EJEMPLO 3

FORMATO DE EVALUACION DE LA ACTITUD
PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

LOGOTIPO

NOMBRE DE LA EMPRESA

EVALUACION DE ACTITUD PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

NOMBRE DEL EVALUADO _____
PUESTO _____
DEPARTAMENTO _____
NOMBRE DEL EVALUADOR _____
NOMBRE DEL REVISOR _____
EMPRESA _____

INSTRUCCIONES: Califiqué tomando en consideración los seis meses que comprende la evaluación.

Los primeros 12 factores son para todo el personal y los últimos 2 sólo para el personal con mando.

Cada factor incluye una serie de planteamientos que deberá calificar, de acuerdo a la Tabla de Equivalencias.

1. COMUNICACION.-	CALIFICACION
a. Se expresa con propiedad.	
b. Se expresa con sencillez y en pocas palabras.	
c. Es petardero de comentarios negativos sobre otros.	
d. Hace comentarios negativos sobre la Empresa.	
e. Canaliza apropiadamente sus comentarios.	
f. Crea conflictos entre sus compañeros.	
g. Influye en forma negativa en el grupo de trabajo.	
h. Tiene buenas relaciones con personas de otros departamentos.	
i. Tiene buenas relaciones de trabajo con personas externas.	
j. Tiene detalles de camaradería con sus compañeros.	
k. Atiende correctamente a las personas.	
l. Es positivo en sus comentarios.	
m. Se presta a escuchar y/o estimula comentarios negativos.	
n. Acepta la crítica constructiva a su persona y está abierto a sugerencias.	
o. Logra cambios con su comunicación.	
p. Ve por la armonía del grupo.	

<p>e. Hace mejoras en sus funciones espe- cificas.</p> <p>f. Hace mejoras en otras funciones del Area y/o Empresa.</p>	<table border="1"><tr><th data-bbox="730 163 916 192">CALIFICACION</th></tr><tr><td data-bbox="730 200 916 230">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 237 916 267">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 274 916 304">_____</td></tr></table>	CALIFICACION	_____	_____	_____
CALIFICACION					

<p>8. SOLUCION DE PROBLEMAS.-</p> <p>a. Analiza e investiga antes de tomar decisiones.</p> <p>b. Consulta, cuando es procedente, an- tes de decidir.</p> <p>c. Es ágil para encontrar cursos al- ternativos de acción.</p> <p>d. Excelente juicio.</p> <p>e. Muy buena intuición.</p> <p>f. Apoya sus recomendaciones en eviden- cias.</p> <p>g. Resuelve los problemas apropiadamen- te.</p> <p>h. Comunica a su superior los proble- mas y su situación.</p>	<table border="1"><tr><th data-bbox="730 359 916 388">CALIFICACION</th></tr><tr><td data-bbox="730 396 916 425">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 433 916 463">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 470 916 500">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 507 916 537">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 544 916 574">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 581 916 611">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 618 916 648">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 655 916 685">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 693 916 722">_____</td></tr></table>	CALIFICACION	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
CALIFICACION											

<p>9. DESARROLLO PERSONAL.-</p> <p>a. Asiste a cursos de la Empresa.</p> <p>b. Se mantiene actualizado en conoci- mientos.</p> <p>c. Ve por aumentar su capacidad estu- diando por su cuenta.</p> <p>d. Cuida de su salud.</p>	<table border="1"><tr><th data-bbox="730 887 916 917">CALIFICACION</th></tr><tr><td data-bbox="730 924 916 954">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 961 916 991">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 998 916 1028">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 1035 916 1065">_____</td></tr></table>	CALIFICACION	_____	_____	_____	_____
CALIFICACION						

<p>10. PLANEACION Y ORGANIZACION.-</p> <p>a. Elabora programas de trabajo consi- derando sus objetivos.</p> <p>b. Elabora listas de prioridades.</p> <p>c. En sus trabajos utiliza la lógica.</p> <p>d. Sabe en dónde están sus cosas.</p>	<table border="1"><tr><th data-bbox="730 1169 916 1199">CALIFICACION</th></tr><tr><td data-bbox="730 1206 916 1236">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 1243 916 1273">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 1280 916 1310">_____</td></tr><tr><td data-bbox="730 1317 916 1347">_____</td></tr></table>	CALIFICACION	_____	_____	_____	_____
CALIFICACION						

	CALIFICACION
e. Administra su tiempo eficientemente.	_____
f. Cuida de no empuñarse.	_____
g. Sus programas de trabajo son factibles.	_____
h. Sus acciones están encaminadas al logro de objetivos.	_____
i. Previene lo que puede pasar con sus acciones.	_____
j. Tiene metas personales para el trabajo.	_____
k. Cuida detalles para no provocar problemas.	_____
l. Actúa en base a un programa de trabajo.	_____
m. Busca mejorar maneras para lograr sus objetivos.	_____

11. CONTROL DE SU TRABAJO.-	CALIFICACION
a. Verifica el cumplimiento de sus planes y programas.	_____
b. Vigila el logro de sus objetivos.	_____
c. Compara y analiza lo obtenido con lo esperado.	_____
d. Informa el cumplimiento o situación de sus asignaciones y objetivos.	_____
e. Hace los seguimientos necesarios.	_____

12. DIRECCION DE SUBALTERNOS.-	CALIFICACION
a. Les fija objetivos significativos y posibles.	_____
b. Les pide que elaboren sus programas de trabajo.	_____
c. Les revisa el cumplimiento de sus objetivos.	_____
d. Los deja trabajar con libertad.	_____

	CALIFICACION
e. Los asegura en el desarrollo de sus funciones.	
f. Les da retroalimentación de sus actuaciones.	
g. Les delega autoridad.	
h. Los motiva.	
i. Los apoya.	
j. Está al tanto de que se capaciten y desarrollen.	
k. Les da oportunidad de desarrollo.	
l. Cuida la disciplina del grupo.	

	CALIFICACION
13. DIRECCION DE SU AREA.-	
a. Fija políticas apropiadas.	
b. Optimiza los procedimientos.	
c. Cumple con los objetivos.	
d. Distribuye bien las cargas de trabajo.	
e. Mantiene un clima de armonía.	
f. Hace rotación de funciones con su personal.	
g. Comparte la responsabilidad con sus subalternos.	
h. Hace planeación de sucesores.	
i. Minimiza los gastos.	
j. Controla su presupuesto.	
k. Los resultados del área en conjunto son excelentes.	

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

EVALUACION GENERAL

Marque con una "X" la afirmación que mejor describe el desempeño general del evaluado.

- | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. | -Constantemente excede los requerimientos del puesto. |
| 6. | -Frecuentemente excede los requerimientos del puesto. |
| 5. | -Ocasionalmente excede los requerimientos del puesto. |
| 4. | -Cumple con los requerimientos del puesto. |
| 3. | -Ocasionalmente no cumple con los requerimientos del puesto. |
| 2. | -Está por debajo de los requerimientos del puesto. Es necesaria una mejora inmediata para que continúe en el trabajo. |
| 1. | -Constantemente se queda alago de los requerimientos del puesto. Se recomienda la terminación del contrato. |

RESULTADOS PRODUCIDOS

Indique cuáles objetivos logró de los que tenía registrados.
(Consulte el formato de registro de Objetivos del semestre anterior).

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Indique qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para que el evaluado mejore su desempeño.

FIRMAS:

Su firma significa:

1. Que conoce el contenido de la Evaluación.
2. Que la Evaluación fue discutida con usted.
3. Que ha tenido la oportunidad de anotar sus comentarios al respecto.

EVALUADO

EVALUO

REVISOR

COMENTARIOS

EVALUADO: _____

EVALUADOR: _____

REVISOR: _____

La evaluación de la actitud hacia el logro de los objetivos es una política de la Empresa cuyos propósitos son el aumento de productividad, el desarrollo personal y no necesariamente ajustes en percepciones.

27.- PLANEACION Y CONTROL

Las funciones básicas de la Administración por Objetivos y Resultados:

Al presentar los factores críticos del proceso de Administración por Objetivos y Resultados, hemos puesto énfasis en las funciones, Planeación y Control.

Por lo tanto, particularmente nos estamos concentrando en las seis primeras actividades de la Planeación, ya que son los que proporcionan la base por la cual toda sólida dirección debe comenzar.

El proceso de la Administración por Objetivos y Resultados, aunque secuencial en su enfoque, requiere de una revisión y conciliación constante ya que busca asegurar que las diversas actividades sean compatibles entre sí.

A continuación haremos un examen de cada una de estas actividades.

CITA DEL LIBRO DE PETER DRUCKER. "MANAGING FOR RESULTS"

"Necesitamos primero identificar y comprender aquellas áreas de un negocio por las cuales los resultados puedan ser medidos.

Tales áreas de resultados son los "negocios" dentro de un complejo más grande del negocio, los productos y las líneas de productos (o servicios); los mercados (incluyendo los clientes y los consumidores); y los canales de distribución". Este análisis es una esencia de, por lo que tiene que pasar una empresa conforme define sus papeles y misiones.

28.- LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL GERENCIAL Y ADMINISTRATIVO COMO UN APOYO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En este aspecto se pretende contribuir a las utilidades y al crecimiento de la Compañía proporcionando consejo y servicio

en las áreas de capacitación y desarrollo administrativo y gerencial a través de la Administración de las siguientes actividades:

- Conducir, desarrollar, promover y administrar los programas de entrenamiento.
- Establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas, con instituciones locales educativas de reconocido prestigio.
- Identificar, evaluar y asegurar la obtención de expertos externos en el área de capacitación, conforme esto sea requerido.
- Desarrollar y mantener un conocimiento actualizado de los últimos avances en el área de capacitación, tanto en la teoría como en su tecnología.
- Asesorar a la gerencia en el uso efectivo y eficiente de los recursos de capacitación y desarrollo.

CONCLUSIONES

Podemos en base a lo citado anteriormente, concluir que la Administración por Objetivos es un práctico proceso que puede incrementar las probabilidades de éxito. APO es una herramienta administrativa que ayuda a establecer y comunicar metas comunes. Provee una técnica que pueden usar los dirigentes para negociar o tranzar con el riesgo e inseguridades futuras.

Para sacar el mejor provecho debe ser perfectamente estructurada. Cada paso debe ser cuidadosamente planeado, explicado y manejado.

Esto requiere atención precisa al detalle durante todo el proceso, por el departamento coordinador.

La APO es un proceso de alcanzar metas en el cual todo el personal debe tomar parte. El valor de la APO se obtiene mejor cuando participa la gerencia en su desarrollo. Si los administradores van a ser responsables de los objetivos alcanzados, deben estar activos en la evolución de esos objetivos. La APO provee una técnica ideal para desarrollar la comunicación en forma vertical y lateral. Para este propósito, debe estructurarse en dos niveles - el más alto de la Gerencia y el Departamental, o funcional nivel gerencial.

Cada grupo debe tener sus responsabilidades específicas y determinadas, que conjuntamente contribuyan con la finalidad de la Empresa.

De esta manera podemos concluir que la administración ha recorrido un largo camino, y todavía tiene bastante por recorrer y en este camino la Administración por Objetivos es hoy el punto de partida para continuar con el perfeccionamiento de las técnicas administrativas de acuerdo con la evolución de las empresas, de las sociedades y de la humanidad.

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

- .- Agustín Reyes Ponce. "Administración de Empresas; teoría y práctica ". 1981, Editorial Limusa, S.A.
- .- McGregor Douglas. " Mando y Motivación ". Agosto 1974. (1a. Edición). Editorial Diana.
- .- McGregor Douglas. " El Administrador Profesional ". Mayo 1970 (1a. Edición). Editorial Diana.
- .- Hughes Charles. " Fijación de Objetivos ". Abril 1975 (1a. Edición). Editorial Técnica, S.A.
- .- Ouchi William. " Teoría Z ". (4a. Edición). Ediciones Orbi, S.A.
- .- Lawrence A. Klatt, Robert G. Murdick, Frederick E. Schuster. " Human Resource Management ". Compañía de publicidad Charles E Merrill.
- .- Middlemist R. Dennis, Hitt A. Michael. " Organizational Behavior ". Universidad del estado de Oklahoma. Science Research Associates, Inc.
- .- Harwood F. Merril. " Clásicos en Administración ". 1971 (primera edición). Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- .- George Odiorno. " Administración de Personal por Objetivos ". Junio 1973 (primera edición). Editorial Diana.
- .- A. Rodas Carpio, M. Arroyo de Rodas. " Administración Básica ". 1984 (primera edición). Editorial Limusa , S.A. de C.V.