

2
2er



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

**" LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
EN LA PRODUCCION DE POLLO DE
ENGORDA "**

T E S I S

Que para obtener el título de:

MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

P R E S E N T A:

Javier Adame Galván

A S E S O R E S:

M. V. Z. ERNESTO MENDOZA GOMEZ

M. V. Z. ALFONSO BAÑOS CRESPO



México, D. F.

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CONTENIDO

	<u>Página</u>
RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	2
MATERIAL Y METODOS.....	4
DESARROLLO.....	5
1. Concepto de administración.....	5
1.1. Etapas del proceso administrativo.....	5
1.1.1. La mecánica administrativa.....	6
1.1.1.1. La planeación.....	6
1.1.1.2. La organización.....	7
1.1.2. La dinámica administrativa.....	8
1.1.2.1. La integración.....	8
1.1.2.2. La dirección.....	9
1.1.2.3. El control.....	10
2. La administración por objetivos (APO).....	12
2.1. Definición de la APO.....	12
2.2. El proceso de la APO.....	13
2.2.1. Planeación estratégica.....	13
2.2.2. Establecimiento de metas.....	13
2.2.2.1. Objetivos generales de la organización....	14
2.2.2.2. Objetivos de unidad.....	14
2.2.2.3. Objetivos individuales.....	15
2.2.3. Planes de acción.....	15
2.2.4. Validez del plan de acción.....	15

	<u>Página</u>
2.2.5. Revisores periódicas.....	16
2.2.6. Retroalimentación.....	16
2.2.7. Autocontrol.....	17
2.3. La fijación de los objetivos.....	17
2.3.1. Concepto del objetivo.....	19
2.3.2. Clasificación de los objetivos.....	20
2.3.2.1. Objetivos generales.....	20
2.3.2.2. Objetivos individuales.....	20
2.3.2.3. Objetivos particulares.....	21
2.3.2.4. Objetivos de grupo o departamento.....	22
2.3.2.5. Objetivos subordinados y básicos.....	22
2.3.2.6. Objetivos a corto y a largo plazo.....	22
2.3.3. Reglas negativas para la fijación de objeti-- vos.....	22
2.3.4. Reglas positivas para la fijación de objeti-- vos.....	23
2.3.5. Reglas para la fijación de los objetivos.....	23
2.4. Etapas en la fijación de los objetivos.....	27
2.5. Etapas de revisión previa y retroalimentación...	27
2.6. Etapas en el logro de los objetivos.....	30
2.7. Revisión final y reiniciación de los objetivos..	32
2.8. Reglas para la discusión de los objetivos.....	33
3. La APO en la producción de pollo de engorda.....	35
3.1. Condiciones necesarias para la aplicación de APO	36
3.1.1. Requisitos.....	36
3.1.2. Quién debe coordinarla.....	36
3.1.3. Programación del lanzamiento.....	37

	<u>Página</u>
3.1.4. Duración del programa de APO.....	37
3.2. Parámetros de producción para pollo de engorda..	38
3.3. Establecimiento de los objetivos.....	39
3.3.1. Objetivos generales.....	39
3.3.2. Objetivos específicos.....	40
3.4. Fijación de metas de rutina y emergencia.....	40
3.5. Elaboración del programa de actividades.....	41
3.6. Formas para llevar a cabo los objetivos.....	42
3.6.1. Requisitos del personal.....	42
3.6.2. Labores desempeñadas en la empresa avícola...	45
3.6.3. Estricta sanidad.....	46
3.6.4. Limpieza y desinfección de casetas avícolas..	47
3.6.5. Preparación para la recepción del pollito....	51
3.6.6. Recomendaciones generales.....	52
3.6.7. Comercialización del pollo de engorda.....	55
3.6.8. Operación del sistema de APO.....	57
3.6.8.1. Objetivos rutinarios.....	57
3.6.8.2. Mejoramiento de la comunicación.....	58
3.6.8.3. Revisión periódica formal.....	58
3.6.8.4. Revisión final.....	59
3.6.8.5. Fijación de nuevos planes.....	60
3.6.8.6. Sencillez del sistema.....	60
4. Beneficios de la APO.....	62
5. Limitaciones de la APO.....	67
CONCLUSIONES.....	68
FIGURAS.....	69
LITERATURA CITADA.....	73

RESUMEN

ADAME GALVAN, JAVIER. La administración por objetivos en la producción de pollo de engorda (bajo la dirección de: los médicos veterinarios zootecnistas Ernesto Mendoza Gómez y Alfonso Balos Crespo).

El presente trabajo, ha sido realizado con el objeto de proporcionar al médico veterinario zootecnista y carreras afines, las herramientas necesarias para la administración de empresas avícolas productoras de pollo de engorda. Se presentan los distintos aspectos de la administración por objetivos, y se retoman los puntos más importantes para adaptarlos hacia la producción de pollo de engorda; entre los cuales destacan: el establecimiento de metas, la planeación de la acción, el autocontrol, y las revisiones periódicas del progreso. En cada uno de los capítulos se analizan los grados de interés de cada uno de los pasos del proceso, y se adecuan hacia la producción de pollo de engorda con el objeto de ver a la administración por objetivos, como una opción a utilizar en el medio agropecuario para la " optimización de los recursos escasos ".

I. INTRODUCCION

En México, la administración no ha sido muy utilizada en el nivel agropecuario, hasta hace pocos años las empresas avícolas se establecían sin ninguna planeación propiamente dicha, se iniciaban como explotaciones familiares, y sus problemas eran básicamente de tipo sanitario, nutricional, y de manejo. Hoy en día aunque no se pueden excluir, los problemas de tipo económico-administrativos revisten particular importancia, pues a medida que crecen las empresas y avanza la avicultura, se hace necesario saber administrar los recursos escasos, para obtener una optimización en los costos de producción. (3,23)

Aún en la actualidad, muchas empresas avícolas se encuentran manejadas por gente que desconoce totalmente el sistema administrativo; dueños, directores, encargados, o en el mejor de los casos, los dirigen técnicos en administración, o administradores de empresas, pero que no tienen la más mínima noción de las necesidades de las aves, esto aunado al alto costo de los insumos, principalmente los alimentos, el intermediarismo, la escasez de mano de obra, la presencia de enfermedades, así como los elevados intereses de capital, provocan deserción por parte de los avicultores. Esto implica la necesidad de gente capacitada en administración, pero que a su vez conozca las necesidades de los animales para que exista un aprovechamiento racional de los recursos. (23)

El médico veterinario zootecnista, en su tarea de administrador, constituye una buena opción para el manejo de es-

tas empresas, y luchar para el buen logro de los objetivos, obteniendo esa reducción en los costos de producción, para que de esta forma, el avicultor pueda subsistir a la problemática actual.

El objetivo del presente trabajo, es establecer los principios fundamentales de la administración por objetivos, para que el médico veterinario zootecnista los pueda usar como herramienta para el manejo de granjas avícolas productoras de pollo de engorda, y así llevar a cabo los objetivos fijados en la explotación.

II. MATERIAL Y METODOS

M A T E R I A L.

Recopilación bibliográfica sobre los temas administración por objetivos y manejo y medio ambiente del pollo de engorda.

M E T O D O S.

- 1.- Recopilación de trabajos recientes sobre los temas directo a nivel bibliográfico.

CONSULTAS EN BIBLIOTECAS:

Fac. de Med. Vet. y Zoot. UNAM.

Fac. de Comercio y Administración UNAM.

Biblioteca Central UNAM.

Biblioteca del Congreso de la Unión.

- 2.- Análisis y valoración de dicha información.
- 3.- Redacción y elaboración del trabajo.

Iff. DESARROLLO

1. Concepto de administración.

Se puede definir a la administración, como la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas de una empresa.

La empresa es la unidad de producción de bienes y servicios para un mercado, e implica los siguientes puntos:

- Las máquinas, sistemas y hombres que en ella laboran están dirigidas para lograr esa producción.
- La administración busca siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. Esto implica que a este fin se canalizan todos los elementos, acciones y fuerzas vivas en la empresa.
- Máxima eficiencia, considerándose ésta como un sinónimo de rendimiento o productividad, significa la mejor utilización y aprovechamiento posible de todos los elementos con los que se produce en una empresa.
- Coordinación, es la esencia de la administración, consiste en la adaptación de los hombres a las máquinas y las máquinas a los sistemas.
- Técnica, es el conjunto armónico de reglas y de instrumentos que sirven para lograr un fin útil.

1.1. Etapas del proceso administrativo

Existen dos aspectos fundamentales en la administración,

la mecánica administrativa y la dinámica administrativa. La mecánica administrativa se refiere a investigar, analizar y determinar cómo debe ser y cómo debe operar una empresa. La dinámica administrativa se refiere al cómo se manejarán o se manejan de hecho, esas relaciones, en forma tal, que produzcan y pongan en acción eficazmente, los planes, programas y estructuras de la empresa. (25)

1.1.1. La mecánica administrativa.

La mecánica administrativa abarca dos puntos muy importantes en el proceso administrativo, que son: la planeación y la organización.

1.1.1.1. La planeación, es importante para el proceso administrativo, ya que siempre precede a cualquier acción. Puede considerarse como el proceso de pensamiento, durante el cual se elige la alternativa que servirá para alcanzar mejor los objetivos de la empresa. Esta comprende dos etapas: previsión y decisión, ambas correspondientes a actos subjetivos e internos como son el establecimiento de varias alternativas y la selección de una de ellas. (1)

Se distinguen cuatro formas de la planeación:

1) **Objetivos:** son los fines a los que se dirige toda actividad, representa no sólo el punto final de la planeación, sino el fin hacia el cual apuntan la integración, dirección y control. La importancia de este aspecto es obviamente la máxima dentro de un sistema de administración por objetivos, porque todo el resto de los elementos habrá de orientarse por esos objetivos. (1,13,25)

2) Políticas: las políticas limitan el área dentro de la cual se deben de tomar las decisiones y asegurar que éstas sean coherentes con un objetivo y que, además contribuyen a él.

Dado que las políticas son guías para la toma de decisiones, es necesario que tengan cierta flexibilidad, de otra manera serían reglas. (1,13,21)

3) Procedimientos: son planes que establecen un método requerido para el manejo de actividades futuras. Son guías de acción, más que guías para pensar, detallan la forma exacta en que debe llevarse a cabo una actividad específica, los procedimientos están jerarquizados de acuerdo a su importancia. (13)

4) Programas: la esencia de los programas es la fijación del factor tiempo. Su importancia radica en fijar tiempos precisos a cada actividad concreta, y asegurarnos después de que esos tiempos se cumplan con exactitud. Los programas establecen, además, para cada tiempo, la lista de funciones y actividades que deben realizarse. (25)

1.1.1.2. La organización, consiste en el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos, y, estableciendo las comunicaciones en los sentidos vertical y horizontal, dentro de esas unidades.

La organización en la empresa puede dividirse en cuatro puntos fundamentales. (1,13,14)

1) División del trabajo: la productividad puede incremen

tarse de tres maneras diferentes.

- Mejorando al trabajador.
- Mejorando la utilería.
- Mediante la división del trabajo.

Para trabajos que requieren capacidades extensas, es necesaria la división del trabajo, mediante ésta se obtiene la especialización que permite colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado. (11)

2) Responsabilidad: significa la obligación en que está todo miembro de una organización de dar cuenta por el debido cumplimiento de los deberes asignados a él en su condición de tal, parte de los cuales pueden comprender el ejercicio de autoridad formal. (14,15)

3) Delegación de autoridad: el propósito de ésta, es hacer posible la organización. De la misma manera que ninguna persona en una empresa puede llevar a cabo todas las tareas necesarias para lograr un propósito de grupo, también es imposible, a medida que crece la empresa, que una persona ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones. (13)

4) Coordinación: es un proceso integrador por medio del cual se ajustan las partes entre ellas, de suerte que funcionan armónicamente y sin fricciones, y dando cada sector o individuo su máxima contribución a ese todo, a fin de satisfacer los objetivos sociales de la empresa. (15)

1.1.2. La dinámica administrativa.

Dentro de la dinámica administrativa existen tres elementos: la integración, la dirección y el control.

1.1.2.1. La integración es el proceso por el cual se reu-

nen las partes para dar existencia al todo. Se define como la tarea de llenar puestos de una estructura organizacional, para luego de identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, evaluar, recompensar y capacitar personal.

En la empresa agropecuaria existen tres tipos de integración.

1) Material: se refiere a la adquisición y conservación de los recursos financieros y materiales que son necesarios para la operación de una empresa.

2) Humana: incluye la contratación, incorporación, y desarrollo del personal sea éste operativo, ejecutivo, técnico o de dirección.

3) Animal o pecuaria: comprende a todo tipo de actividad que señale o favorezca la incorporación, producción y conservación de unidades animales. (1)

1.1.2.2. La dirección: es el proceso de influir sobre las personas para que intenten con disposición y entusiasmo el logro de las metas de la organización, es necesario que los administradores comprendan los diversos patrones de conducta propios, y de sus subordinados, que ayudan a armonizar objetivos.

En la dirección son importantes los siguientes puntos :

1) Motivación: se refiere al proceso de crear un medio ambiente de trabajo que estimule a los empleados para tener un desempeño a nivel superior, proporcionándoles lineamientos necesarios y haciéndoles sentir que su trabajo es importante y que contribuye a los resultados finales. (15)

2) Liderazgo: es el proceso de influir sobre las perso-

nas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr objetivos mediante la aplicación máxima de sus aptitudes, se colocan al frente del grupo para lograr las metas de la organización.

3) Comunicación: es la transferencia de información desde el emisor hasta el receptor, en donde ambos comprenden la información. Es el medio para modificar la conducta, para efectuar cambios, para hacer que la información resulte productiva y para lograr metas; influye sobre acciones para beneficio de la empresa. (13)

1.1.2.3. El control: es la medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlos, están siendo llevados a cabo.

El proceso básico del control abarca tres etapas.

1) Determinación de normas.

Son aspectos seleccionados de un programa total de actividades, en los que se llevan a cabo mediciones del desempeño para proporcionar a los administradores indicios sobre cómo están funcionando las diversas partes de la organización sin tener que observar todos los pasos de la ejecución de los planes.

2) Medición del desempeño.

Mediante normas se debe contemplar el camino hacia adelante para poder detectar desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas.

3) Corrección de desviaciones.

La corrección de desviaciones es el punto en el cual se contempla el control como parte de un sistema total de administración y en donde se relaciona con otras funciones administrativas. Se pueden corregir desviaciones reelaborando sus planes o modificando sus metas. O pueden corregirse ejerciendo su función de organización cuando reasignan o aclaran operaciones, también se puede lograr mediante una integración adicional, una mejor selección y capacitación de personal, y por último se pueden corregir mediante una mejor dirección. (1,13,25)

2. La administración por objetivos (APO).

La administración por objetivos es un proceso que consiste en una serie de pasos interdependientes e interrelacionados: 1.- La formulación de un enunciado claro y conciso de los objetivos, 2.- El desarrollo de planes de acción realistas para su logro, 3.- La revisión y medición sistemática del desempeño y del logro, y 4.- La toma de medidas correctivas necesarias para lograr los resultados planeados. Los elementos clave en el proceso son: establecimiento de metas, planeación de la acción, autocontrol y revisiones periódicas del progreso.

La administración por objetivos es un sistema de administración, diseñado para facilitar la planeación y el control organizacional, la organización y la asignación de labores, la solución del problema y la toma de decisiones, la motivación y el autocontrol, así como otras funciones y actividades administrativas importantes. Es un sistema que permite que algunas acciones que la organización esta haciendo, se hagan de una forma lógica y sistemática. (24)

2.1. Definición de la administración por objetivos.

Es un sistema de administración bajo el cual los administradores en colaboración con los productores establecen objetivos susceptibles de ser medidos, para ser alcanzados en un periodo específico de tiempo, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan a los objetivos generales de la empresa. (1,20,24)

2.2. El proceso de la administración por objetivos.

Existen dos distintas etapas en el proceso de la administración por objetivos.

- Aquella en que los resultados se buscan, se investigan, se discuten y se fijan con las correcciones necesarias, hasta dejarlas perfectamente precisados.

- Aquella otra en la que los objetivos fijados se van revisando dentro de su logro y de esa manera se va observando si deben ser reducidos, añadidos y conservados, o mejorados hasta el final del período. (25)

Cualquiera que sea la finalidad de las empresas, funcionan de la siguiente manera.

2.2.1. Planeación estratégica.

La administración por objetivos no se inicia con los objetivos, sino con la planeación estratégica. El proceso es necesario para determinar qué tipo de objetivos son compatibles con las finalidades, los puntos fuertes y los recursos de la organización. (10)

2.2.2. Establecimiento de metas.

El centro de la administración por objetivos está en establecer objetivos tangibles, mensurables y comprobables en las áreas de rendimiento. Una vez que las metas globales específicas han sido establecidas, comienza el proceso paso a paso. Los administradores de los niveles superiores formulan los objetivos específicos que planean alcanzar. Estos, generalmente se relacionan con cada área de responsabilidad del administrador, y, consecuentemente, son un poco más estrechos en alcance que las metas organizacionales globales. Los

subordinados, a su vez, ejecutan el mismo procedimiento de traducir las metas de su superior a la acción requerida y de establecer las metas en sus propias áreas de responsabilidad.

2.2.2.1. Objetivos generales de la organización: son los objetivos a corto y a largo plazo para el mejoramiento de la organización, establecidos por el nivel más alto de la administración. Como todos los objetivos en el sistema de APO, tienen tres finalidades principales que son:

- 1.- Funcionar como registros de compromisos adquiridos por sus autores.
- 2.- Servir como reglas de medición para determinar el progreso.
- 3.- Actuar como motivadores positivos de las realizaciones.

Para ser funcional, un objetivo se debe preparar tomando continuamente en consideración varios requisitos rígidos. Algunos de los más evidentes son la claridad, especificidad, cuantificación, y de modo sorprendente, quizás, las posibilidades de realización. Los objetivos ambiciosos que sobrepasen las capacidades, los recursos o la autoridad del autor debilitan el sistema de administración por objetivos.

2.2.2.2. Objetivos de unidad: aunque el proceso de planeación estratégica es el punto de partida ideal para una organización que adopte un sistema de administración por objetivos, se puede utilizar una unidad simple como punto de partida para un esfuerzo piloto. Si se toma esta alternativa, habrá todavía la necesidad de asegurar la conformidad con

las necesidades generales de la organización y pensar estratégicamente en el despliegue de recursos de la unidad antes de tomar decisiones respecto a sus objetivos.

2.2.2.3. **Objetivos individuales:** son el punto focal de gran parte del flujo de la información y actividades del proceso de administración por objetivos. El individuo es el contribuyente final de los objetivos generales de la organización, así como también de las metas de la unidad. (10')

2.2.3. Planes de acción.

Los planes de acción bien concebidos proporcionan los medios para el logro de los objetivos. La planeación implica determinar qué, quién, cuándo, dónde y cuánto se necesita para alcanzar una meta dada. El plan satisface tres funciones importantes: describe el modo en que se alcanzará el objetivo y por ende, realza la validez y la credibilidad del mismo, establece un presupuesto del tiempo y otros recursos que se exigen a los responsables, y se utilizan para supervisar el progreso hacia el objetivo final. (10,24)

2.2.4. Validez del plan de acción.

El exámen minucioso del plan de acción propiamente dicho es uno de los mejores métodos para validar un objetivo. Este tipo de escrutinio determina si la cantidad y la calidad de los recursos asignados son adecuados. También sirve para verificar la calidad de la planeación misma. Este procedimiento asegura que el jefe y el subordinado se comprometan conjuntamente a alcanzar el objetivo; el jefe se compromete a hacer todos sus esfuerzos para ayudar al subordinado a vencer todos los obstáculos y alcanzar el éxito.

2.2.5. Revisiones periódicas.

Las revisiones sistemáticas destinadas a evaluar el progreso y el desempeño en función de las metas señaladas son fundamentales para el éxito del proceso. Se identifican las áreas problemáticas y se eliminan los obstáculos para que se puedan establecer niveles adicionales de éxito y nuevos objetivos. Se deben llevar a cabo revisiones periódicas o sesiones de supervisión, tan frecuentemente como sea posible durante el período que se esté por alcanzar la meta. (24)

El proceso de la revisión consiste en:

2.2.5.1. La evaluación cotidiana del progreso.

2.2.5.2. La resolución continua de problemas, que permite que las cosas sigan en marcha.

2.2.5.3. Revisiones periódicas en las que el gerente y el empleado evalúan resultados y vuelven a planear esfuerzos futuros, cuando es necesario.

2.2.5.4. La evaluación regular, aunque poco frecuente, hecha por el director técnico, del rendimiento y potencial de cada empleado.

2.2.6. Retroalimentación.

Los resultados de la revisión y la evaluación del desempeño retroalimenta al proceso en curso de establecimiento de objetivos y plane de acción, y contribuye a la determinación de los cambios apropiados en los objetivos y los planes. En el proceso de administración por objetivos, retroalimentación significa también la información dada al empleado sobre el rendimiento tanto en los aspectos técnicos como en los de relaciones humanas del trabajo. También es importante

que los empleados tengan acceso a la retroalimentación en forma de informes u otros instrumentos de medición que den información directa sobre el progreso, sin intervención del director técnico, este tipo de retroalimentación permite al empleado ejercer el máximo autocontrol y responsabilidad en el trabajo. (10)

2.2.7. Autocontrol.

En el proceso está la idea de que el individuo y no su superior controlará su propia conducta y actividades requeridas para implantar el plan de acción y lograr el objetivo. Requiere de una participación significativa en el proceso de establecimiento de objetivos y de la planeación de la acción dando como resultado una mejor comprensión, y un mejor compromiso de alcanzar las metas. (17)

2.3. La fijación de los objetivos.

La administración por objetivos es un proceso de cinco fases.

- Fase 1.- Buscar el objetivo. El concepto de la administración por objetivos se inicia identificando de manera deliberada y sistemática los resultados que requiere alcanzar la empresa o el organismo para su supervivencia, expansión, perfeccionamiento o para resolver sus problemas. Se evalúa el grado en que pueden utilizarse, así como su rendimiento comparada con el de otros organismos. Se hace un análisis de las ventajas de competencia para precisar cuáles son las diferencias positivas y negativas. Se precisan cuáles son los sectores en que potencialmente se considere que estén conte-

vidos objetivos aprovechables, tales como: los mercados de productos, las nuevas instalaciones, los costos más bajos, la rotación mejorada, las mejoras a la productividad, las motivaciones a empleados, y la satisfacción dada a lo que pide el cliente.

- Fase 2.- Determinación del objetivo. El amplio campo de acción de metas potenciales utilizables, sientan la base para adoptar y determinar el objetivo. Este proceso hace que se queden involucrados en él, el equipo del director técnico y sus recursos hasta que se haga una exposición formal del objetivo. En esta declaración se propone que se formalice el compromiso que haya de contraer una persona o grupo de personas. La determinación de los objetivos es el trámite oficial para vincular los recursos del organismo con el compromiso contraído por las personas de quienes se espera que obtengan resultados. Se basa en el principio de que, si se quieren rendimientos máximos de las personas, es preciso involucrarlas y hacerlas rendir cuentas de resultados.

- Fase 3.- Justificación de los objetivos. En el proceso de justificación se hace una simulación del tipo de ensayo general de las repercusiones de errores o de graves dificultades que pueden surgir dentro del marco de los objetivos, se formulan los factores contingentes, para evitar errores potenciales. El procedimiento de la justificación convierte la exposición del objetivo en la manifestación del compromiso contraído.

- Fase 4.- Implantación del objetivo. Una vez que se ha formulado la manifestación justificada del compromiso, se formu

la un sistema de motivaciones para realizar la operación del compromiso. Se hacen los planes de trabajos y de operaciones para iniciar y llevar a efecto las labores necesarias que den cumplimiento al compromiso.

- Fase 5.- Control del objetivo e información acerca del estado que guarde. Se basa en el principio de que sólo es posible valorar los progresos en función de aquello hacia lo cual se desea progresar. Se sitúan todos los trabajos en un programa de fechas para poder medir la situación en la que se halla la operación en todo momento, así como los progresos realizados para alcanzar el objetivo. En el proceso de control e información se cubren las desviaciones que ocurran en los adelantos reales en comparación con los previstos y se informa acerca de estas desviaciones.

En la administración por objetivos no se trata simplemente de obtener resultados, sino de obtenerlos dentro de un tiempo determinado. El tiempo es un factor fidedigno, uniforme y regulador. En la administración por objetivos, se determinan resultados previstos basados en el reloj y el calendario para aprovechar este regulador confiable del ritmo establecido. (16)

2.3.1. Concepto del objetivo.

La existencia de una necesidad y la oferta de los satisfactores requieren de una definición de los fines a lograr. Los objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad de cualquier empresa, departamento o proyecto, ya sea que se establezca en términos generales o específicos. Tienen a formar una jerarquía basada en la importancia de cada

to de ellos. La mejor forma en que los administradores pueden determinar el número de objetivos que deben fijarse en forma realista, es mediante la determinación de la naturaleza del trabajo, y, qué tanto pueden hacer ellos mismos, y cuánto pueden delegar. (13)

2.3.2. Clasificación de los objetivos.

2.3.2.1. Objetivos generales. Son los fijados por la organización, y constituyen la meta general hacia donde se dirigen los esfuerzos de toda estructura. Constituyen el punto de partida para el establecimiento de los objetivos de los grupos o departamentos y de cada función. Consecuentemente de su adecuada fijación dependerán los demás objetivos.

2.3.2.2. Objetivos individuales. Son los que persiguen cada uno de los elementos de la organización. Comprenden las diferentes necesidades o satisfactores que en diferente grado puede requerir o desear el elemento humano; como puede ser: buena remuneración, seguridad, actualización, etc.

Es importante resaltar la importancia de los objetivos personales, pues cuando éstos no son tomados en cuenta, el individuo se siente un objeto, y se va perdiendo la confianza en los superiores. Esta sensación crea en el individuo la idea de ser manipulado, al cual se le fijan metas y metas para mantenerlo trabajando indefinidamente, por lo tanto, es fundamental conocer las necesidades del individuo.

Según Abraham Maslow, las necesidades del trabajador son cinco:

- 1.- Autorrealización: según Maslow es la necesidad más importante; y la resume en la idea de lo que un hom

bre pueda ser, debe ser.

- 2.- Ego: valores personales para cada individuo, pueden ser el amor propio, el dinero, ciertos bienes, etc.
- 3.- Social: estimación del individuo por el medio en que se desenvuelve.
- 4.- Seguridad: proporcionada por el centro de trabajo y que influye en los planes a corto o largo plazo del individuo.
- 5.- Psicológicos: necesidades que pueden variar o ser tan distintos como los individuos que ocupan el puesto. (20)

2.3.2.3. Objetivos particulares. Constituyen la subdivisión de los objetivos generales y naturalmente deben estar acorde con estos. Este grupo se puede clasificar en tres.

- 1) Objetivos correctivos. Son los que resuelven situaciones anormales, hacen que las cosas vuelvan a su lugar. Por sus características no pueden estar definidos sistemáticamente, sino que varían dependiendo de la presentación de situaciones problemáticas.
- 2) Objetivos normales. Son los objetivos rutinarios en el desarrollo de la función en especial. Constituyen la actividad cotidiana de la organización, y en general se encuentran perfectamente descritos en la definición de funciones que se hace de cada puesto. Estos objetivos son los que dan consistencia y continuidad a la estructura administrativa.
- 3) Objetivos creativos. Son los que pretenden cambios drásticos y positivos en la organización. Establecen

innovaciones que llevan a un progreso o mejora sobresaliente. Sus atributos requieren de un dominio amplio de técnica y de mentalidad elevada.

2.3.2.4. Objetivos de grupo o departamento. La idea de la administración por objetivos tiene como base ejercer control de las situaciones por medio de los resultados, ya que estos constituyen la evaluación del logro de las metas fijadas para cierto período.

Los objetivos han de ser parte integrante de la organización, y aunque su mecánica requiere de preparación individual deben estar integrados en los objetivos de las empresas. (9)

2.3.2.5. Objetivos subordinados y básicos.

- Objetivos subordinados. Son aquellos, en que, de alguna manera son meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales.
- Objetivos básicos. Son aquellos objetivos, en los que se detiene la intención de la persona o institución que los requiere llevar a cabo.

2.3.2.6. Objetivos a corto y a largo plazo.

- Se consideran a largo plazo, cuando implican más de un año.
- Se dice que son objetivos a corto plazo cuando implican un tiempo de un año o menos. (25,26)

2.3.3. Reglas negativas para la fijación de los objetivos.

Se conoce con este nombre a algunos criterios que tienden a evitar el error tomando como objetivo lo que realmente no lo es.

2.3.3.1. No debe confundirse el objetivo con alguno de sus síntomas.

El objetivo es lo que se busca, como causa de la que depende que se alcancen los resultados que se han fijado; los síntomas, son efectos de esa causa que precisamente por encontrarse más cerca, suele constituir el problema, fácilmente se toma como lo que interesa resolver, siendo que, aunque se alcanzaran resultados inmediatos, mientras permanece la causa, volverán a presentarse.

2.3.3.2. No se debe confundir al objetivo con uno de los medios de alcanzarlo.

En realidad se está fijando como objetivo uno subordinado, que habrá de conducir hacia el objetivo principal; pero por costumbre, rutina, análisis incompleto o cualquier otra causa, se escoge un objetivo inmediato o subordinado, que no es el más conveniente; se actúa como si el escogido fuera el único, o el mejor, siendo que pueden intentarse otros más efectivos, más rápidos o menos costosos. (25)

2.3.4. Reglas positivas para la fijación de los objetivos.

2.3.4.1. Los objetivos deben fijarse por escrito: esto impide que cada persona los entienda de distinto modo. Es necesario que todos tengan exactamente la misma idea de lo que se pretende lograr.

Por otra parte, cuando el objetivo se fija por escrito, es más fácil analizar si está completo, si es claro o si conviene cambiar el orden de los elementos. (14,15,25)

2.3.5. Reglas para la fijación de los objetivos.

2.3.5.1. Los objetivos deben fijarse por escrito. Cuando

se establecen en forma verbal, puede conducir a dos efectos: el primero consiste en que la facilidad misma de expresarlos oralmente, dificulta su precisión, en segundo lugar, pueden ser entendidos y de hecho casi siempre lo son en forma diversa por las distintas personas que han de concurrir a su logro.

2.3.5.2. Deben fijarse los objetivos en forma separada. Cuando existen diversos juicios o afirmaciones en una misma frase, es fácil que se tome como una sola afirmación lo que en realidad constituye diversas. Por tal motivo se debe cuidar que cada objetivo sólo contenga una de las cosas que se quieren realizar.

2.3.5.3. Siempre debe fijarse la fecha en la que los objetivos se deberán lograr.

2.3.5.4. Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en su realización. Si los objetivos no están dispuestos en términos al alcance de quienes han de lograrlos, jamás podrán alcanzarlos, ni siquiera dirigirse a ellos.

2.3.5.5. Deben ser pocos en número, sobre todo en los primeros períodos de su aplicación en la administración por objetivos.

2.3.5.6. Deben ser objetivos posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulantes para el jefe. Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de la empresa, se abandona fácilmente por la desilusión de ver que es imposible de alcanzarlos.

2.3.5.7. Debe revisarse si los objetivos fijados van de

acuerdo con las políticas, planes, y programas generales de una empresa. Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse esas políticas y normas.

2.3.5.8. Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzar los objetivos cuentan con la autoridad necesaria; en los diversos aspectos de autoridad formal, operativa o técnica, cuando éste no ocurra habrá que aumentársela, porque de lo contrario, no podrá tomar ninguna decisión efectiva.

2.3.5.9. Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado, más o menos amplio de decisión a los subordinados.

2.3.5.10. Antes de establecer los objetivos, conviene analizar en qué forma concreta van a contribuir al progreso de la empresa y cómo. (9,10,25)

2.4. Etapas en la fijación de los objetivos.

- Etapa 1. Base del servicio de información. Gufa en lo que se refiere a requisitos y prioridades a nivel superior. Esta es la base principal para asegurar la compatibilidad de los objetivos.
- Etapa 2. Red de coordinación. Identificación de los demás jefes, directores y tipos de información en que debe llevarse a cabo la coordinación.
- Etapa 3. Clarificación de la responsabilidad de cada puesto. Se debe llegar a un claro acuerdo respecto a aquello por lo que el jefe o director técnico es verdaderamente responsable.
- Etapa 4. Selección de áreas de alta compensación. Las áreas con prioridad de las responsabilidades del jefe o director

tor técnico que constituyen los mejores candidatos para los objetivos.

- Etapa 5. Análisis de aptitud. Se determina la aptitud del jefe o director técnico para lograr un alto nivel de logros en las áreas de resultados clave, y, segundo, determinar las prioridades.

- Etapa 6. Formulación de suposiciones. Se finca un cimiento para continuar el proceso de establecimiento de objetivos, haciendo un cuidadoso juicio de valores en cuanto a lo que ocurrirá, con respecto a cada una de las variables mayores que puedan tener efecto en el desarrollo de las operaciones del director técnico durante el periodo marcado como meta.

- Etapa 7. Formulación de objetivos. Los objetivos reales se formulan en esta etapa y sólo después de que el gerente, jefe o director técnico ha completado de manera adecuada los primeros seis pasos necesarios.

- Etapa 8. Programación del objetivo. Se planean las principales etapas de acción y un itinerario o programa que describa la forma en que se logrará el objetivo.

- Etapa 9. Asignación. Se identifican y asignan los recursos (presupuesto) que se requerirán para lograr los objetivos y planes.

- Etapa 10. Coordinación con otros directores. Se asegura que el director técnico ha llevado a cabo la necesaria coordinación de los demás jefes que se hallan involucrados en sus objetivos.

- Etapa 11. Demarcación de autoridad. Se asegura de que cada jefe cuenta con la suficiente autoridad para materializar

sus objetivos y planes.

- Etapa 12. Descripción de la retroalimentación. Se diseña el medio de vigilancia e información de control, de tal modo que el director pueda permanecer teniendo control de su operación y emprender la acción correctiva que sea necesaria.

- Etapa 13. Repetir el ciclo cada año. La repetición de los pasos en el proceso de establecer objetivos conforme se completa cada período fijado como meta y entonces se inicia la planeación para cubrir el siguiente período de meta. (17)

2.5. Etapas de revisión previa y retroalimentación.

2.5.1. Revisión previa.

Cuando la fijación de las metas de todos los departamentos y áreas de la empresa se han logrado, se debe comprobar si esas fijaciones parciales han respondido a las metas generales fijadas de antemano. Puede ocurrir por ejemplo, que todas las metas particulares, después de combinarlas, conduzcan a resultados generales más altos que los fijados inicialmente. En este supuesto, evidentemente los objetivos y metas generales habrán de elevarse. Puede ocurrir, por el contrario que las metas y objetivos fijados, no alcancen a lograr las metas generales. En este caso, después de las discusiones y modificaciones, habrá que reducir quizás, por el momento, esas metas generales, o bien buscar otros medios que permitan alcanzarlos. En cualquier supuesto, ello implicará la revisión, quizás no a las metas, pero sí, por lo menos, de los planes y la organización, de acuerdo con lo aceptado y fijado por cada uno de los departamentos referidos. (25,26)

1.5.2. Retroalimentación.

La retroalimentación en el funcionamiento es un requisito absoluto, por dos razones importantes. La primera se refiere a las necesidades de un gerente o director con orientación al logro. El segundo propósito es permitir al gerente o director mantenerse sobre el blanco mediante la toma de decisiones temporales y revisiones constantes durante el período previsto.

- Orientación al logro. Entre más orientado esté al logro el gerente o director, más demanda impone la retroalimentación sobre su funcionamiento, pues quiere saber qué tan bien lo está haciendo en todo momento. La segunda es que, entre más orientado está un gerente o director al logro, menos tolerante se mostrará al papeleo, rutinas innecesarias y datos sin procesar. El exige una cantidad mínima de información: datos de calidad y orientados hacia la acción, organizados de tal modo que constituyan la inteligencia sobre la que puede tomar decisiones y emprender la acción.

- Decisiones y revisiones. Una vez que se aprobaron los objetivos y los planes, deben utilizarse como guías de la acción requerida durante el período de meta. Siempre debe saber qué tan bien o qué tan mal está trabajando y también saber lo más pronto posible cuando sus objetivos no están funcionando, ya que de otro modo no le sería posible introducir la acción correctiva y las revisiones que en ocasiones son necesarias para mantener siempre realistas los objetivos y planes. (14,16,17)

Existen dos principales tipos de retroalimentación:

2.5.2.1. La retroalimentación continua y cotidiana que el gerente o director necesita para constatar el progreso de los objetivos y planes. Puede denominarse retroalimentación operacional.

2.5.2.2. La retroalimentación periódica, generalmente en forma de valorización o evaluación de funcionamiento por parte del superior del gerente o director de la empresa. (17)

Una retroalimentación efectiva debe tener las siguientes cualidades.

- 1) Debe evaluar específicamente y con exactitud lo que se pretende evaluar.
- 2) Debe incorporar los mejores aspectos de la relación de responsabilidades, en la que suministra el tipo de datos adecuados al gerente o director responsable de la toma de decisiones.
- 3) Debe presentarse en la forma más simple posible y de tal modo que sea posible identificar con rapidez los puntos de dificultad.
- 4) Debe prepararse y presentarse con tanta prontitud como sea necesario para permitir la acción correctiva antes de que se experimente pérdida adicional y cuando aún hay tiempo para iniciar los cursos de acción alternativos.
- 5) Debe formularse con la completa participación de los gerentes o directores en todos los niveles, de tal modo que se preste plena consideración a lo que cada gerente o director quiere.
- 6) Debe delinearse para la compañía específica, de tal

módo que aquellos factores críticos de costo y de ingreso peculiares a ese negocio en particular se miden con toda exactitud.

7) Debe desempeñar una función doble para la toma de decisiones: como guía en el momento en que se tome la decisión, y, posteriormente, como control después de que se tome la decisión y se emprenda la acción. (17)

2.6. Etapas en el logro de los objetivos.

Etapa 1. Alistamiento. Esta etapa debe cubrir tanto la administración por objetivos como sistema, como la formulación de objetivos efectivos. Tanto el sistema como los objetivos están cubiertos por una combinación de asignaciones de lectura, grupos de discusión, sesiones de taller de trabajo y asesoramiento por dirigentes competentes.

Después de dos o tres meses de asesoramiento, los gerentes o directores por lo regular están ya preparados para empezar a formular objetivos sencillos. Debe darse especial importancia al hecho de que los directivos se acostumbran a los objetivos y trabajan confortablemente si conocen el lugar de sus objetivos dentro del esquema total.

Durante los tres meses siguientes, se debe intentar que cada directivo formule objetivos cada vez más complejos y que en cada ocasión haya una evaluación y sesión de asesoría hasta que llegue a ser bastante apto para estructurar objetivos con sentido y evaluables.

Finalmente, recomienda un grupo de objetivos sobre los cuales operará y será evaluada durante los subsecuentes seis

meses: fase final de práctica .

Etapa 2. Trabajando con objetivos. Para evaluar su desempeño en contra de cada uno de los objetivos, se establece un método de retroalimentación. Tanto el gerente o director como su superior reciben copias, y, a la mitad de esta etapa hacen un análisis formal, exactamente como lo harán en el futuro para cada trimestre del año, a fin de evaluar el progreso hacia objetivos, discutir cualquier variación y revisar la validez de los objetivos por el resto del período. Entonces se hacen las modificaciones necesarias a los planes y objetivos.

Un análisis similar tiene lugar tres meses después, al final del año completo, y si se encuentra que los directivos ya están capacitados, empiezan a trabajar ya en la realidad con todas las facetas de la administración por objetivos. El proceso continúa hasta que se han cubierto todos los niveles y el grupo administrativo en total se ha tornado en parte de la administración por objetivos.

La importancia de comunicaciones efectivas destaca durante esta transición de una etapa a otra. Si el hecho de que se está adoptando la administración por objetivos se trata como si fuera un secreto oscuro y profundo, los niveles de dirección que aún están pendientes probablemente lleguen a sentir temor y a desconfiar del sistema. Los directivos a todos los niveles deben estar familiarizados con el hecho de que se está adoptando la administración por objetivos, incluyendo algún itinerario, las razones para ello y la parte que desempeñarán dentro del sistema. Periódicamente deben expe-

dirigir informes sobre el progreso y estimular a los gerentes o directores a instruir a sus subordinados de cuando en cuando, conforme se desenvuelve la situación. La fase final tiene lugar después de la implantación y continúa siempre de un grado a otro. Consiste en una evaluación continua del sistema en cuanto a efectividad y hacer las modificaciones, revisiones y mejoras necesarias, en relación con la experiencia obtenida. (17)

2.7. Revisión final y reiniciación de los objetivos.

2.7.1. Revisión final.

Al terminar el período para el que se estableció la administración por objetivos, habrá que comparar las metas iniciales o las fijadas dentro del proceso con los resultados obtenidos.

2.7.2. Reiniciación.

Servirá para volver a iniciar el siguiente período y ello conducirá a:

2.7.2.1. Ampliar o mejorar lo que para ese período se había fijado en un campo determinado.

2.7.2.2. Cambiar metas.

2.7.2.3. Puede ocurrir que después de analizar todo con cuidado, se llegue a la conclusión de que algunas de las metas alcanzadas o no se puede, o no conviene elevarlas. Aún que no siempre será deseable, puede ser realista simplemente conservar esas metas.

2.7.2.4. Es factible que lo que no se pudo alcanzar se debió a falta de adiestramiento, falta de capital u otras razo

nes semejantes. De hecho en este caso se revelan las razones ocultas de las deficiencias y, de algún modo, la manera de superarlas. (25,26)

2.6. Reglas para la discusión de los objetivos.

2.6.1. Se debe dejar tiempo suficiente para que cada subordinado piense detenidamente los objetivos. Nada hay más erróneo que usar como medio de presión un tiempo imposible para fijar los objetivos, para tratar de sacar lo que nosotros queremos por parte del subordinado: mientras él no pueda admitirlo y presentarlo como suyo, no se obtendrán los beneficios de la administración por objetivos.

2.6.2. Se deben aplicar las reglas que suelen darse para el diálogo.

2.6.2.1. Partir de una base común. Cuando no existen puntos fundamentales de acuerdo, es imposible ajustar los de discrepancia.

2.6.2.2. Se debe asistir con el ánimo dispuesto no sólo a oír a la otra parte, sino a aceptar aquellos puntos de vista que demuestren ser útiles.

2.6.2.3. Se debe enfatizar lo común y suavizar lo diverso. El hecho de comenzar destacando los puntos en que se coincide, anima y facilita a que se discutan aquellos otros en los que se va a discrepar, pero señalando, inclusive que, si se observan con cuidado, es fácil de llegar a una conclusión común.

2.6.3. Se debe usar como instrumento básico para este diálogo dar y pedir razones, precisiones o consecuencias objeti

vas. Por qué piensa el subordinado en que no se podrá; y cómo se le demuestra que si se puede.

2.6.4. Se debe procurar que se fije la parte que corresponderá tanto al jefe, como al subordinado, o bien a los diversos departamentos o áreas, en que los objetivos sean comunes. (25)

3. La administración por objetivos en la producción de pollo de engorda.

En los albores de la avicultura moderna, la mayoría de los problemas eran de tipo sanitario, nutricional y de manejo, y aunque en la actualidad no se puede decir que estén resueltos, los problemas de índole económico - administrativos revisten particular importancia, pues situándose en un contexto global dentro de la economía nacional, la avicultura no está exenta de ser afectada por estos fenómenos, no pudiendo continuar como una actividad sumamente noble que proporcionaba utilidad aún en las peores condiciones. El alto costo de los insumos, principalmente los alimentos, el intermediarismo, la regulación de precios, la escasez de mano de obra, la presencia de enfermedades, así como los elevados intereses de capital, provocan deserción por parte de los avicultores e impiden las nuevas inversiones. Y aunque se argumenta una falta de utilidades como causa de desestímulo, esto no siempre es cierto. El avicultor requiere de ejecutar una mejor administración de sus empresas para lograr una reducción de los costos de producción, para que en esta forma pueda subsistir a la problemática actual, además de lograr en la medida de lo posible una integración de tipo vertical hacia el abasto de insumos, la producción y la comercialización. (23)

La administración por objetivos es una opción para el buen logro de esas metas, orientando al avicultor hacia la producción, con el aprovechamiento racional de los recursos.

3.1. Condiciones necesarias para la aplicación de una administración por objetivos.

3.1.1. Requisitos.

Un primer problema que se plantea en la empresa agropecuaria; es saber cuáles son las normas que ayudan para inicial, convencer, lanzar y organizar en una empresa avícola productora de pollo de engorda un programa de administración por objetivos.

Indiscutiblemente, su resultado será mucho más intenso y efectivo, si la idea es presentada o apoyada por el más alto ejecutivo; dueño, director general, gerente general o consejo administrativo. El apoyo por lo menos de este, es indispensable. Pero ordinariamente, no será dicho director quien personalmente se encargue de todos los trabajos preparatorios al respecto.

3.1.2. Quién debe coordinarla.

Puede ser útil en muchas empresas que el responsable de la empresa o el jefe de personal, se encargue del lanzamiento y la supervisión del programa de administración por objetivos. Sin embargo se cree que, el lanzamiento al menos o aún la misma coordinación, debe encargarse a un comité, en el que estén debidamente representados los diversos sectores de la empresa avícola, y especialmente las áreas que tienen mayor volumen de actividades, de personal de producción y ventas de la empresa.

Dicho comité tendrá que designar necesariamente un coordinador o jefe, el cual puede ser el mismo jefe de personal, o bien puede cambiarse periódicamente, para lograr que todos

se sientan responsables, aunque la periodicidad debe ser por años. También puede buscarse un técnico especialista, cuya misión sería solo preparar el trabajo del comité, impulsar lo, cuidar de la obtención de los datos necesarios, llevar control de lo obtenido, y otras funciones semejantes.

3.1.3. Programación del lanzamiento

Evidentemente, se hace con bastante anticipación al momento en que vaya a entrar en vigor, debe prepararse en los pasos concretos que deben darse para la preparación y lanzamiento del plan.

En realidad, se trata de un programa para llevar a cabo las dos etapas de la administración por objetivos: 1) los diversos pasos para fijar éstos, y 2) la operación del sistema, hasta alcanzar los resultados planeados. Para este efecto, pueden usarse gráficas de Gantt o de barras, o bien redes que permitan fijar cada uno de los pasos, cada una de las actividades, los tiempos que se van a ocupar, y, las personas que van a ser responsables de cada uno de esos pasos, relativos al manejo de las aves.

La gráfica de Gantt por ser un instrumento sencillo, puede fácilmente usarse en cualquier tipo de empresas y cualquiera que sea la magnitud de éstas.

Necesariamente deberá darse información y capacitar, primero a los altos jefes, y después a todos los que han de intervenir en el programa, qué es y cómo opera la administración por objetivos. (cuadro 1)

3.1.4. Duración del programa de administración por objetivos.

Se ha señalado que ordinariamente, se aplican dos fe-

otras básicas: lo más ordinario es hacer planes y fijar metas que han de ser alcanzadas en un año, aunque éste debe ser dividido en cuatrimestres, trimestres, bimestres, o, inclusive, en meses, lo que permite ir observando paso a paso si se van logrando las metas fijadas para el final del período, y poder aplicar a tiempo las correcciones necesarias. (25)

3.2. Parámetros de producción para pollo de engorda.

Para valorar el nivel de producción en que se encuentra una parvada, el médico veterinario zootecnista (MVZ) que asesora una granja avícola, debe poder disponer en cualquier momento de los registros de producción actualizados, así como de los valores esperados para cada uno de los diferentes aspectos de producción, de acuerdo a la línea genética de las aves. Mediante la comparación de los datos obtenidos con los esperados, se pueden detectar errores en el sistema que podrán solucionarse de inmediato, lo que redundará en mayores beneficios para la explotación. Asimismo, se podrán comparar parámetros de rendimiento entre dos o más parvadas, lo cual orientará la participación del técnico interesado en el mejoramiento continuo del manejo de las aves; es decir, concebir los índices productivos como metas u objetivos por lograr. (2,3)

Algunos parámetros de producción para pollo de engorda.

Índice de conversión	1.95 Kgs. de alimento para producir 1 Kg. de carne.
Mortalidad.	No mayor al 2%, incluyendo posibles bajas en el trans-

	porte al rastro.
Viabilidad.	90% como mínimo.
Consumo de alimento acumulado.	5.580 Kgs. en 10 semanas.
Rendimiento en canal.	79% del peso vivo.
Clasificación.	86% mínimo en la categoría- " A ". (22)

Estos parámetros fueron propuestos en la universidad de Georgia, E.U.A. en el año de 1977, para aves en condiciones óptimas de producción. (22)

En México, los parámetros se deben adecuar a las condiciones de cada granja, estableciendo sus normas de producción de acuerdo a sus condiciones de trabajo. De esta manera al establecer un sistema de administración por objetivos, estos serán susceptibles de alcanzarse, y por ende, el sistema funcionará realmente como tal.

3.3. Establecimiento de los objetivos.

3.3.1. Objetivos generales.

El objetivo de las empresas que se dedican a la explotación de pollo de engorde es obtener los mejores resultados zootécnicos para que haya la mayor producción de carne al menor costo posible y por lo tanto ingresos más altos; considerando su inclusión en el mercado.

Para ello se necesita:

- Conocimiento y experiencia en avicultura.
- Supervisión constante de los animales, equipo, de los trabajadores, y del encargado.
- Control rutinario de alimentos y alimentación.

- Establecer programas de manejo completos y fáciles de seguir.

3.3.2. Objetivos específicos.

- Obtener una adecuada velocidad de crecimiento.
- Obtener una adecuada transformación del alimento a carne.
- Lograr la más baja mortalidad posible.
- Llevar la parvada a término con ausencia de enfermedades.
- Obtener una buena pigmentación amarilla.
- Mantener uniformidad en la parvada.
- Lograr un buen rendimiento en canal (79%) .

3.4. Fijación de metas de rutina y metas de emergencia.

Cada uno de los jefes implicados en esta política o sistema tiene que distinguir lo rutinario que no haya incluido en la administración por objetivos. Esto es: aquellos puntos que han sido fijados como campo de aplicación de la administración por objetivos.

3.4.1. En lo rutinario, no habrá variación alguna, sino que todo se seguira llevando de la misma manera como se había hecho antes de establecer la administración por objetivos. Sin embargo, es indiscutible que, si ésta ha sido eficaz en señalar cuatro o cinco objetivos concretos, alcanzables, realistas y estratégicos, éstos necesariamente habrán de influir benéficamente en la realización de las actividades de rutina, facilitandolas y mejorandolas. (25)

Estos objetivos rutinarios en la empresa productora de pollo de engorda pueden ser:

- Observar diariamente el estado de salud general de las aves por la mañana y por la tarde.
- Buscar animales muertos y revisar las posibles causas de su muerte.
- Proporcionar el alimento en cantidades suficientes y accesibles para los animales.
- Llenar los registros de producción diaria.
- Verificar que tengan la cantidad suficiente de comederos y bebederos, acorde al número de animales.
- Revisar que la temperatura, humedad y ventilación sea la adecuada, dependiendo del clima y densidad de población.

3.4.2. Las metas de emergencia, son aquellas que van a complementar a las metas de rutina pero que no se hacen ordinariamente como:

- Elaboración de calendarios de vacunación y aplicación de vacunas.
- Medicación de los animales.
- Despicado de los animales.

3.5. Elaboración del programa de actividades.

Para poder llevar a cabo un buen programa de administración por objetivos, es necesario establecer un buen programa de actividades pecuarias, asignándoles períodos de tiempo adecuados para que las metas sean susceptibles de alcanzarse.

En la empresa productora de pollo de engorda, es necesario para un mejor aprovechamiento del tiempo, una disminu-

ción total de espacios muertos, que se traduce a una mayor producción, y por lo tanto, a una mayor cantidad de ingreso.

Para ello es necesario el establecimiento de un ciclo de producción, basado en las condiciones de trabajo de la granja, y las condiciones de mercado que imperen en la región.

Ejemplo:

	Días
Tiempo de engorda.	59
Días de venta.	05
Días de limpieza.	<u>15</u>
Duración total del ciclo.	79 días

La duración total del ciclo va a dar la pauta para el número de parvadas que van a engordarse durante el año, y las fechas exactas en que éstas deben llegar a la granja, así como salir de la misma, disminuyendo los tiempos muertos y aumentando la productividad. (2)

Días del año. 365 días = 4.6 parvadas durante el año.

Duración del ciclo. 79 "

Una vez establecido el ciclo productivo y el número de parvadas que se manejarán durante el año, se puede elaborar el plan de trabajo para cada una de esas parvadas, así como los calendarios de vacunación para cada una de las mismas, de acuerdo con la época del año.

3.6. Formas para llevar a cabo los objetivos.

3.6.1. La empresa productora de pollo de engorda requiere de personal capacitado, asimismo la contratación de éste, es tá en función de las actividades de la granja.

Si se desea que los trabajadores sean eficientes, deberán ser:

3.6.1.1. Seleccionados antes de contratarlos.

La selección será en base a:

- preparación técnica y académica.
- puntualidad.
- interés.
- disciplina.
- presentación.
- sexo.
- edad.
- salud.
- entusiasmo por el trabajo.
- honradez.
- esmero.
- otras cualidades útiles para la empresa.

3.6.1.2. Adiestrados.

Las personas que inician una nueva actividad, tienen necesariamente que aprender como realizarla, por lo que, se le debe instruir verbalmente y luego prácticamente la forma en que se desea desempeñen su trabajo.

3.6.1.3. Supervisados.

Después del adiestramiento, el siguiente paso será, dejar al personal para que por sí mismo realice el trabajo—siendo supervisado frecuentemente al principio, y más esporádicamente a medida que demuestre habilidad e interés por su comisión.

3.6.1.4. Motivados.

La eficiencia del personal que labora en la empresa estará determinada por la relación que exista entre dicho personal con sus superiores, y la satisfacción personal de su trabajo. La motivación juega un importante papel para mantener o aumentar el interés de las personas por su trabajo, ya que a medida que pasa el tiempo, y sobre todo en las tareas rutinarias, dicho interés decrece, por lo que la calidad y la cantidad de esfuerzo desarrollado disminuye. Es verdad que el trabajo se hace sumamente rutinario, con la división del mismo, y más aún en la empresa agropecuaria, donde en ocasiones no existe la posibilidad de horarios.

La forma más efectiva de motivar al personal es la de hacer ver a cada uno de los participantes que son importantes en la empresa, que se toma en cuenta el trabajo que desarrollan, y que no son simples elementos de trabajo sin conciencia ni personalidad. Cuando el empleado se da cuenta y se convence de que es alguien importante, pone todo lo que esta de su parte para lograr que la empresa progrese.

Cuando es posible se recomienda cambiar de puesto a los trabajadores en forma periódica, con lo que se logran dos ventajas: la primera es que se tiene personal capacitado para desarrollar cualquier tarea, y puede suplir en caso de emergencia a cualquier otro, la segunda, es que le da oportunidad a todos de laborar en trabajos con dificultad variable.

En algunas empresas, el estímulo económico también es muy recomendable. (23)

3.6.2. Tipos de labores desempeñados en una empresa avícola.

3.6.2.1. Administrador: el éxito de una granja avícola, depende en gran parte de la buena administración que desarrolle el encargado; éste regulará racionalmente el uso de los insumos que intervienen en el proceso productivo de la empresa. Este procedimiento permitirá reducir el monto de los costos de producción.

3.6.2.2. Personal contratado: debe tenerse el necesario, ni más, porque aumentaría el costo de producción de 1 Kg. de carne, ni menos, porque se desatenderían las necesidades de las aves.

3.6.2.3. Personal extra o eventual: se emplean cuando es necesario realizar labores fuera de la rutina de la granja o cuando se requiere su servicio especializado para reparar equipo, casetas, etc. En todos los casos se deben emplear a las personas capaces para la tarea a desarrollar, y el número adecuado de las mismas.

Es muy recomendable la supervisión del personal extra, durante el tiempo en que se realiza su labor en la granja.

3.6.2.4. Servicios del médico veterinario zootecnista (MVZ): es necesario contar con los servicios de un MVZ especializado en avicultura, tanto para prevenir problemas, como para resolverlos en caso de presentarse.

Todas las granjas por bien dirigidas que estén, tienen problemas de enfermedades en las aves o problemas de manejo de las parvadas; de la rápida y atinada solución que da el MVZ, dependerán los resultados que se obtengan. El sueldo y

monerarios que el MVZ obtenga por la asesoría de la empresa, serán erogaciones bien canalizadas para la misma, si el profesional cumple con su trabajo. (23)

3.6.2.5. Contador público: en toda empresa de volúmen considerable, son necesarios los servicios de un contador, éste auxiliará en mucho al administrador y al MVZ, si se llevan registros de lo que acontece en la granja, así como también es sumamente útil para rendir los informes fiscales. (23)

Estos puntos son de vital importancia, considerando que el cálculo de mano de obra en las empresas agropecuarias, se hace de manera tradicional, y en ocasiones provoca ociosidad en el personal.

3.6.3. Estricta sanidad.

Se podría definir a este concepto, como la previsión, planeación y organización de las acciones para mantener la salud de las aves. (23)

3.6.3.1. La provisión plantea lo que debemos hacer, es decir, el programa o calendario de manejo para controlar con anticipación, la desviación del estado de salud en la parvada: vacunar, medicar el alimento o el agua, inyectar un medicamento, etc.

3.6.3.2. La planeación analiza cuando lo debemos hacer: a qué edad vacunar, con qué cepa, por qué vía de aplicación, en qué momento del ciclo de producción necesitamos medicar el alimento o el agua, durante cuánto tiempo, por cuál vía, qué dosis, y cuándo aplicaremos nuevamente.

3.6.3.3. La organización indica como se va a realizar lo

planeado, deberá llevarse un programa de vacunación por cada parvada, y en el momento de la vacunación deberá anotarse el número de lote de la vacuna, su título y vía de administración, indicando al final el día, la hora en que se comenzó a vacunar, a que hora se terminó, y cuantas aves se vacunaron; para medicar el agua o el alimento, se deberá solicitar por medio de una requisición, el o los medicamentos que habrán de utilizarse, debiendo registrar el número de lote, fecha de caducidad, el día que empieza la medicación, cuándo acaba, y la dosis empleada; cuando se aplica una inyección de medicamentos, se determinará con cuánta gente se realizará, calculando el número de días en que deberá realizarse la operación. (15,23)

La mezcla estratégica de la previsión, planeación y organización, permitirá obtener más días de ave sana, que significa mantener a las aves en condiciones óptimas para explotar su potencial productivo. Este hecho permite mantener una operación lucrativa.

La administración de medicamentos, ya sea biológicos o farmacéuticos, son de indudable valor y un soporte definitivo para mantener productivo un negocio avícola. (1,23)
(cuadro 2)

3.6.4. Limpieza y desinfección de casetas avícolas.

3.6.4.1. Despoblación. Para iniciar una buena higienización de las granjas es indispensable despoblar las casetas (sistema todo dentro - todo fuera), así como eliminar las aves de rancho y los pájaros alrededor de la granja. El la-

var y desinfectar algunas casetas, cuando otras aún se encuentran con aves o excremento, es de escaso valor ya que los gérmenes son habitantes de toda la granja.

3.6.4.2. Eliminación de alimento viejo. El alimento sobrante de una parvada no debe quedar en la granja, ni ser utilizado para alimentar aves de esa u otra explotación:

- sus propiedades nutricionales estarán notablemente reducidas.
- puede contener gérmenes patógenos.
- con frecuencia contiene hongos y/o micotoxinas.

Por lo tanto debe eliminarse completamente y desecharse. Las tolvas deberán entonces repararse y limpiarse, preparándolas así para su posterior lavado y desinfección. (18)

3.6.4.3. Remover y aselear el equipo. Las infecciones se perpetúan mediante el equipo sucio. Sacar todo el equipo desmontable antes de empezar la operación de limpieza. Limpiar y desinfectar el equipo y dejarlo fuera de la caseta expuesto a los rayos solares mientras la caseta es higienizada. La introducción de equipo no desinfectado dentro de una caseta destruye los beneficios del esfuerzo sanitario realizado.

3.6.4.4. Mojar moderadamente el techo y paredes. De esta manera se humedecerá la cama y el polvo se mantendrá sedimentado durante el sacado de la gallinaza. (18,23)

3.6.4.5. Sacar la gallinaza. La cama vieja debe ser removida a un sitio lo más alejado posible de la granja. Nunca aplastar o dispersar la cama vieja cerca de las casetas; las ratas e insectos pueden convertirse en portadores residuales de enfermedades, pudiendo volver a presentarse el mismo pro-

blema de la granja. (4,5)

Cuando una parvada padeció de alguna enfermedad infecciosa, especialmente el caso de la tifoidea aviar en reproductoras, la cama deberá ser desinfectada aplicándole formol al 5% y revolviéndola, repitiéndose esta operación antes de ser sacada de la caseta. (18)

3.6.4.6. Reparaciones. En este momento se deben hacer las reparaciones necesarias a las casetas y equipo.

3.6.4.7. Limpiar. Con escobas y cepillos las casetas y sus alrededores, raspando los pisos y recogiendo los restos de gallinaza y basura a la brevedad posible.

3.6.4.8. Lavar la caseta muy cuidadosamente. Se comienza por el techo, las paredes y pisos con cantidades abundantes de agua. Para un mejor y más fácil lavado agregar detergente al agua con que se lava, o bien humedecer las paredes interiores, aplicar detergente a todas las superficies internas y dejar actuar el detergente por dos horas, entonces enjuagar con agua limpia. El lavado con alta presión, mejora y facilita el trabajo de limpieza. Raspar las áreas donde sea necesario. Enjuagar el local y drenar el exceso de agua antes de desinfectar. Se debe tener la precaución de eliminar el detergente de todas las superficies, ya que su presencia puede reducir la acción de algunos desinfectantes como los cuaternarios de amonio.

Se debe desinfectar con ácido cresílico o sosa cáustica al 2% los exteriores de la caseta en un área de aproximadamente cinco metros alrededor de la caseta, incluyendo paredes, cortinas y banquetas. (18,23)

3.6.4.9. Aplicar un germicida. Se deben utilizar desinfectantes hidrosolubles y aplicarlos al local cuando aún se encuentra húmedo. Pueden utilizarse confiablemente los compuestos cuaternarios de amonio, los compuestos fenólicos, los iodóforos, el formaldehído, los cresílicos y los desinfectantes clorinados. No se debe iniciar la desinfección hasta que todas las casetas estén limpias. (18)

3.6.4.10. Fumigar. Este paso podría ser omitido si el germicida utilizado contiene formaldehído o si se realiza una segunda desinfección. Para fumigar se debe cerrar la caseta completamente, producir una temperatura de 70°F, rogar agua suficiente en el piso para producir una elevada humedad interior y luego descargar el fumigante. Utilizar 35 cm³ de formalina al 37 - 40% con 17.5 gramos de permanganato de potasio por cada tres metros cúbicos de espacio, o bien usar paraformaldehído, el cual se vende en polvo y cuyo gas se libera por calentamiento en algún recipiente. En cualquier caso se debe tener precaución, empleando un recipiente metálico, de barro o de cerámica, con el espacio por lo menos 10 veces mayor al volumen que ocupa el compuesto químico usado. Se debe permitir que el gas permanezca actuando de 2 a 24 horas con la caseta cerrada. (4,5,6,7,18,23)

3.6.4.11. Aplicar un insecticida. Se aplica una solución o polvo insecticida a los pisos, esquinas y alrededores de la base de los postes para control de escarabajos y otros insectos de piso. (18)

3.6.4.12. Aplicar un desinfectante de base aceitosa. Como una precaución más se debe cubrir el piso, partes bajas de

las paredes y bacos de los postes con una capa delgada de ácido cresílico combinado con combustible oleoso, como lo es el diesel o petróleo. Utilizar la concentración germicida más fuerte recomendada por el fabricante, y ventilar perfectamente. (18)

3.6.4.13. Colocar cama nueva.

3.6.4.14. Instalar el equipo previamente lavado y desinfectado.

3.6.4.15. Cerrar la caseta. Dejar reposar la caseta preparada durante 2 a 4 semanas antes de introducir pollos nuevos. La supervivencia de un microorganismo en una granja varía de unas cuantas horas a varios meses; sin embargo, el dejar vacía una caseta por dos semanas permite la muerte de la mayor parte de los microorganismos que hayan sobrevivido al lavado y desinfección. (4,5,6,7,18,23)

3.6.4.16. Colocar el equipo para la recepción del pollito. Colocada la paja, rodetes, criadoras, comederos y bebederos, es necesario calentar el interior del local, lo cual se logra encendiendo las criadoras mínimo doce horas antes de que llegue la nueva parvada. (4,5,6,7,18,23) (cuadro 3)

3.6.5. Preparación de una granja para la recepción de los pollitos.

3.6.5.1. Calidad de los pollitos.

- Los pollitos deben provenir de reproductoras sanas libres de micoplasmas y salmonela, saludables y de huevos fértiles que deben pesar por lo menos 52 gramos por huevo. Los pollitos nacidos de huevos de menor tamaño pesarán menos al

final. Un buen pollo de un día debe pesar 37 gramos, con un mínimo de 35 gramos.

- Los pollitos deben presentar un plumón seco y suave, y deberán mantenerse muy activos, con el ombligo sano y cerrado. Deben descartarse aquellos que presenten cloacas empastadas.

- No deben usarse pollitos con dedos o picos torcidos, y ojos o cabeza defectuosos.

- Siempre que sea posible se deben usar pollitos que posean anticuerpos contra artritis viral e infección de la bolsa de fabricio.

- Tratar de usar pollitos provenientes de una sola empresa de reproductoras.

- Se recomienda usar el programa " todo dentro y todo fuera " . Mezclar aves de distinta edad siempre trae problemas sanitarios y de manejo.

- Si los pollitos están deshidratados, deben tener acceso al agua 2 a 4 horas antes de proporcionar alimento.

- Evitar el mal trato de los pollitos en todos los manejos de selección, carga, descarga, vacunación, pesaje, despiques, etc.

- Comprobar que las criadoras estén trabajando correctamente y que la temperatura al nivel de los pollitos sea la recomendada.

- No exponer a los pollitos a corrientes de aire. (18, 22, 23)

3.6.6. Recomendaciones generales.

- Agua: es el primer nutriente que el ave debe recibir

después del nacimiento, y se le debe proporcionar en frascos vitroleros de plástico o vidrio. Estos frascos deben colocarse alrededor de las criadoras, en número de 10 a 15 por cada 1000 aves, y el agua debe ser potable y estar a la temperatura de la caseta, por lo que se aconseja servirla algunas horas antes de que llegue el pollo.

Es una práctica común y benéfica el agregar al agua durante el primer día un 5 - 10% de azúcar como fuente inmediata de energía, así como algún antibiótico contra Mycoplasma, durante los primeros tres días de vida.

Estos bebederos, sólo deben usarse durante la primera semana de vida, y desde el cuarto día se comienzan a retirar paulatinamente, sustituyéndolos por los que serán usados permanentemente.

- Alimento: éste debe servirse 6 a 8 horas después de llegado el pollito, con el objeto de permitir que beba libremente. Esto es muy importante debido a que si el alimento es servido conjuntamente con el agua, muchos pollitos consumirán primero la ración, en vez de dirigirse al bebedero, con lo cual aparecerán pollos tapados (con el ano impactado), mismos que tendrán serias dificultades para absorber su saco vitelino.

Debe recordarse que cualquier factor que interfiera con la absorción del saco vitelino, provocará retraso del desarrollo en algunos animales, muchos de los cuales tendrán que ser eliminados por improductivos, o bien, morirán. El saco vitelino es fuente de:

- vitaminas.

- anticuerpos.
- proteínas.
- grasas.
- energía.
- líquidos.

Por lo que su absorción adecuada es la primera meta a lograr por el avicultor, para asegurar una parvada más uniforme, más sana y con mejores rendimientos.

- Rodetes: el redondel donde será recibido el pollo, no debe ser exageradamente amplio ni muy estrecho, sino ajustado al tamaño de la parvada y al tipo de criadoras.

Por lo general se recomienda que :

- no haya esquinas donde puedan amontonarse y asfixiarse los pollos.
- en clima frío, no se deben usar pacas de paja u otros materiales que fomenten el amontonamiento del pollo, o bien, si se han de usar, debe asegurarse que la temperatura proporcionada por las criadoras sea la adecuada.

Comunmente al tercer día es necesario ampliar el espacio de piso, punto fundamental para el buen desarrollo del pollo. La sobrepoblación provoca estados de tensión, exceso de humedad, aumento del nivel de amoniaco, y con todo ello, predisposición a enfermedades y retraso del desarrollo.

- Cama: los materiales usados como cama son de muy variada índole, recomendándose aquellos de gran absorbencia, aislantes, térmicos, y que no ofrezcan riesgos para la salud de las aves.

- Ventilación: el pollito es muy susceptible en los

primeros días a cambios bruscos de temperatura y a corrientes de aire, por lo que las cortinas deberán cerrarse o abrirse para controlar dichos factores. No debe encerrarse totalmente a la parvada, sino que se debe permitir que circulen pequeños volúmenes de aire en forma constante dentro de la caseta para eliminar los gases tóxicos y permitir la correcta respiración del ave.

- Temperatura: empezando con una temperatura promedio de 32°C, y deberá disminuirse gradualmente a razón de 3 grados por semana hasta alcanzar la temperatura ambiental.

Conteo del pollo y vacunación al primer día. (18,22 , 23) (cuadro 4)

Cada uno de los puntos aquí mencionados, en la práctica de la administración por objetivos, son metas definidas que deben de lograrse por la dirección de la empresa o el proceso administrativo.

3.6.7. Comercialización del pollo de engorda.

En México, las aves deberán sacarse al mercado entre las 6 y 10 semanas de vida, dependiendo de muchos factores tales como: la salud de la parvada, su ganancia de peso, y en general por la eficiencia del productor.

En cuanto a la pigmentación, el mercado en México exige una coloración amarilla uniforme, por razones estéticas. Cuando el pollo esta blanco o mal pigmentado siempre se castiga el precio al productor por parte de los intermediarios. Una mala pigmentación puede deberse a coccidiosis, o a no administrar oportunamente los pigmentos.

El peso del ave puede fluctuar entre 1.9 y 2.5 Kgs. y siempre dependerá del destino final de la carne. No siempre se trabaja con un peso fijo de las aves, pues si bien una temporada puede existir gran demanda de pollo grande, en otra situación puede variar a requerirse pollo chico, dependiendo esto fundamentalmente del precio del pollo.

Cuando se ha determinado que la parvada debe enviarse al rastro, existen varias actividades que en la granja deben realizarse para que la venta sea uniforme, por ejemplo; el camión que transportará a las aves deberá ser pesado en presencia de gente de la granja, y observar que no se suba ni se baje nada del camión, inclusive gentes o piedras, depósitos de agua o de combustible, en el trayecto de la granja hacia la báscula.

Todo el pollo deberá irse cargando parejo al camión, es decir, evitando que las personas que cargan realicen una selección de machos, hembras, o animales retrasados o remolacha, pues ésto definitivamente perjudica al productor y al personal de la granja, pues afecta los resultados de conversión, ganancia de peso y tiempo de salida al rastro.

Los precios que se manejan en la comercialización del pollo de engorda, son muy variables dependiendo de la demanda y la existencia o no de carne de res y cerdo, la base en el precio de la carne de pollo lo constituye el precio de el pollo en pie de granja, que es fijado diariamente por la unión nacional de avicultores, luego se manejan también el precio en adén, en supermercado, en bodega, y por último el precio al consumidor. (2,23)

3.6.8. Operación del sistema de administración por objetivos.

Ahora se deben analizar los principales pasos que deben darse, ya no en la estructuración de los objetivos, en su jerarquización, y en su coordinación teórica, sino en la realización misma del trabajo, bajo la influencia de la filosofía que se ha decidido y del sistema fijado, fundamentalmente, sobre la base de la participación, de la cuantificación y medición de los resultados. (25)

3.6.8.1. Objetivos rutinarios.

En los tres, cuatro, seis o diez puntos concretos que constituyen los objetivos, resultados o metas que se han precisado para ser alcanzados, el director técnico deberá poner indiscutiblemente todo su cuidado, pues constituyen la base para alcanzar el plan que él mismo colaboró a establecer.

En realidad, como ya se hizo notar, en la administración por objetivos, después de fijar de común acuerdo entre jefes y subordinados lo que se ha de lograr, se deja a estos últimos un campo de acción mucho más amplio sobre la forma concreta en que se han de obtener tales resultados.

Por otra parte, en la discusión habrán aparecido las ventajas, las dificultades, y los modos de salvar estas mismas, de tal manera que el jefe que se ha comprometido a lograr esos resultados, tiene ya muchos elementos previstos y calculados sobre la forma en que debe alcanzar mejor tales objetivos. (20,25)

3.6.8.2. Mejoramiento de la comunicación.

Ya se ha hecho hincapié, en que uno de los requisitos esenciales para el buen funcionamiento de la administración por objetivos es intensificar la comunicación, no sólo del jefe responsable de alcanzar dichos objetivos con su subordinado, o inclusive con otros de superior jerarquía, sino con todos los jefes colaterales y con sus subordinados. El tiempo que el jefe tenía que dedicar a controlar una serie de aspectos que se señalaban, ahora deberá ocuparlo en estar comentando constantemente con los demás jefes, y subordinados sobre cómo va su trabajo, qué dificultades están encontrando, qué beneficios han logrado, por qué han logrado más o menos de lo que se pensaba. Esto no se trata de un reporte, sino no más bien de un comentario no preparado, sobre todos estos aspectos.

Los jefes deben tener cuidado de no querer convertir estos informes en un pretexto para cambiar órdenes, sistemas y objetivos. Es indiscutible que mientras no se haga la revisión oficial y formal, los comentarios y las preguntas que dichos jefes hagan, no deben tomarse más que como base para aconsejarles, sugerirles, proponerles, darles ideas, pues no se está tratando aún de juzgar su realización final, sino más bien de contestar sus preguntas, ayudarlos y animarlos al desempeño de su trabajo. (13,16,20,25)

3.6.8.3. Revisión periódica formal.

Debe existir, además, una revisión periódica formal. Si el plan de administración por objetivos se ha hecho para un

año, por lo menos que pueda pensarse en que dicha revisión se haga al final del primer semestre. Aunque sería preferible hacer revisiones parciales por cuatrimestres, bimestres, o lo que es todavía mejor, revisiones mensuales.

Indiscutiblemente, tanto el jefe superior, como el subordinado, deben preparar dicha revisión periódica, no sólo anotando en las formas todos los datos que sean pertinentes, sino inclusive, leyéndolas antes de pasar a la revisión, para ver si es posible aumentar datos, explicar mejor otros, ya que estos datos son los que habrán de ser discutidos.

La sesión mencionada para la revisión formal, puede celebrarse por el jefe con cada uno de sus subordinados, o bien desde el principio con todos ellos conjuntamente, siendo esto último quizá más recomendable. En dicha sesión habrá que fijar la acción correctiva necesaria, si los resultados no se han obtenido como se esperaban. (17,25)

3.6.8.4. Revisión final.

Cuando ha terminado el período, es indiscutiblemente cuando habrá de observarse mejor el efecto que tuvo la aplicación del sistema.

Ya se ha dicho que en los primeros años habrá que ser algo más tolerante, porque es imposible ver todas las circunstancias que iban a obrar para conseguir, o no, los resultados señalados. Pero lo más importante de todo, es el acopio y análisis de las razones por las que algo no pudo alcanzarse. Quizás es más grave que se hayan dejado de anotar estas razones, que el hecho mismo de que los niveles y resulta

dos no se hayan logrado, y a que, si conocemos dichos motivos, podremos contrapesarlos, atacarlos o evitarlos en el siguiente período para poder lograr lo que se desea.

Se supone que estas revisiones tendrán que hacerse, no sólo en cada sección, sino, con los resultados de éstas, en los departamentos respectivos, y llegar así hasta la dirección en forma concentrada, para poder saber cuáles fueron los verdaderos resultados del trabajo de un semestre o de un año. (25)

3.6.8.5. Fijación de nuevos planes.

Indiscutiblemente, la revisión de los resultados de un período, año o semestre, tiene que ser la base para fijar los nuevos planes para el siguiente período, aprovechando ya toda la experiencia del anterior. (12,25)

3.6.8.6. Sencillez del sistema.

Se debe hacer notar que todos los procedimientos de mantenimiento, de revisión parcial o final, de observación y conducción de la administración por objetivos, deben hacerse en forma sencilla. Enfatizando lo anterior: se trate más de un criterio, que de un procedimiento; de una comunicación formal y amistosa, que de una comunicación estricta, de gran formalidad.

Conforme van pasando los años o los semestres, debe darse una mayor exigencia a la fijación de objetivos muy precisos y muy bien establecidos, así como a la obtención de esos resultados. Esto no quita que por muy perfecta que sea una

planeación, un acontecimiento totalmente imprevisto no puede acabar con todo lo estudiado o hecho; lo importante es poder señalar si es, o no imputable a alguien el error, la omisión, o si se trata de actos absolutamente fortuitos. (25)

4. Beneficios de la administración por objetivos.

4.1. Beneficios para la empresa.

4.1.1. Se dirige a los logros y resultados y no a las actividades. Las gentes que trabajan bajo este sistema responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo, pasando por un proceso complejo y mejorándolo.

4.1.2. Facilita la planeación y el control. Los involucrados en el sistema tratan de pensar en todo lo que necesitarán para lograr sus objetivos, y para asegurarse de que estos recursos estarán disponibles cuando sean necesitados. Y anticipan dificultades con planes eventuales mucho más seguidos.

En el control, el subordinado sabe lo que está haciendo y tiene a su disposición los medios para analizar su propio avance hacia el objetivo. No tiene que descansar en su jefe para que éste le haga saber cómo lo está haciendo. El director técnico únicamente necesita intervenir si el subordinado deja que un problema crezca o se prolongue desmesuradamente; pero, en tanto el subordinado responsable de alguna función tenga un efectivo control del trabajo, el director no necesita intervenir aún cuando haya problemas.

4.1.3. Hace más fácil la coordinación del esfuerzo. La administración por objetivos, está exigiendo que el director técnico forme un grupo de trabajo con sus subordinados inmediatos, que discuta los campos y las metas, y esté en constante comunicación y revisando periódicamente los resultados.

4.1.4. Incrementa el compromiso del personal con la organización para desarrollar sus funciones. Se verá en cada caso quién fue el responsable de que tal meta se haya conseguido, o el culpable de que no se haya logrado.

4.1.5. Se conocen más fácilmente las necesidades del personal. Los jefes al estar en constante contacto con sus subordinados pueden conocer fácilmente las necesidades e inquietudes de los mismos.

4.1.6. Se conocen mejor las deficiencias de la organización. Con base en las revisiones periódicas se pueden detectar dichas deficiencias y corregirlas en el momento oportuno.

4.2. Beneficios para los superiores o jefes.

4.2.1. Vincula a todos en la responsabilidad de lograr resultados. No es el jefe superior quien va a fijar todas las metas que otros han de alcanzar; no es él solo quien va a exigir; va a responsabilizar a sus subordinados, de manera ínfima, o, en los grados más adelantados del sistema, haciendo que ellos fijen las metas; por consiguiente, se sabrá que tiene razón en exigir esos resultados.

4.2.2. La calificación de sus subordinados es objetiva e indiscutible. Si el subordinado ha logrado o mejorado las metas o resultados fijados, merece ser calificado altamente en cambio, si no logró ninguna, o pocas de esas metas, aún cuando tuviera en teoría muchas cualidades, no merece de la empresa ascensos o promociones por este motivo.

4.2.3. Concentra la supervisión en pocas áreas pero que son las principales. Cuando un jefe ha logrado establecer

con sus diversos subordinados la administración por objetivos, de hecho, no tiene que atender intensamente a las cuestiones repetitivas y rutinarias, sino más bien a los pocos aspectos que se han colocado bajo la administración por objetivos. El tiempo que el subordinado y su jefe inmediato, perdieron en comunicación, revisión, etc., se compensa con la disminución que implica el tener que vigilar los detalles: ahora puede concentrarse en los aspectos básicos.

4.2.4. Quita la necesidad de que se discuta el grado de realización. En la administración por objetivos aparece claramente que el subordinado: 1) logró las metas señaladas, 2) superó esas metas, total o parcialmente, 3) no las consiguió o sólo lo hizo parcialmente.

4.2.5. Se enriquecen sus ideas y conocimientos con los de sus subordinados. Con este sistema, el jefe recibe ideas sobre mejoramientos que en ocasiones, a él personalmente no se le habrían ocurrido.

4.2.6. Le exige mayor comunicación con sus subordinados. señalando que uno de los requisitos para el éxito de la administración por objetivos, es el establecer una constante comunicación informal entre todos los involucrados en el sistema. (9,12,25)

4.3. Beneficios para los subordinados.

4.3.1. Les dá autonomía para desenvolverse. Una vez fijado el objetivo, el subordinado queda en libertad de usar en cada caso los medios necesarios para lograr los resultados, a través de ciertos elementos concretos que puede él escoger,

según su criterio.

4.3.2. Claro conocimiento de lo que se espera de ellos. Dentro de la administración por el sistema ordinario, uno de los más serios problemas radica en que los jefes alegan que esperaban resultados mayores, en tanto que los subordinados consideran que lo que obtuvieron fue muy elevado. Esto se elimina en la administración por objetivos, ya que éstos se precisan anticipadamente con la mayor exactitud posible.

4.3.3. Sus logros quedan registrados de manera objetiva. En la administración por objetivos nos encontramos con cosas mensurables, tangibles, que no se prestan a discusión, sino que, una de dos: o se lograron, o no se lograron.

4.3.4. Todo subordinado, tiene una idea de cuál es su situación frente al trabajo y ante la empresa. Una persona que trabaje bajo administración por objetivos, se encontrará con que cada mes, cada bimestre, quizás cada semana, en los puntos clave de su trabajo conoce con precisión que se está obteniendo, lo que se le va a exigir, o mejor dicho, lo que el mismo contribuyo a fijar, o bien lo está superando, o quizás no lo está pudiendo alcanzar.

4.3.5. Sabe como ha logrado superar sus deficiencias. Puesto que tiene concentrada su atención en estos aspectos, ha visualizado qué le ha servido, qué le ha estorbado, y qué no ha influido, aunque, quizás teóricamente, él pensaba que era muy útil.

4.3.6. Las metas no se le van a imponer; sino que, por el contrario, quizá él va a escoger el área en la que se han de lograr mejoras; tal vez él mismo será el que se ha fijado

dichas metas; se han tomado en cuenta sus criterios u opiniones; o en el último de los casos, se han consultado sus puntos de vista. (9,12,25)

5. Limitaciones de la administración por objetivos.

Frente a todos los beneficios que se han señalado anteriormente, la administración por objetivos presenta también algunas limitaciones.

5.1. La administración por objetivos necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordinariamente ocupan los jefes en la planeación de sus actividades. No obstante, de momento parece un gasto inútil, pero en realidad se trata de una auténtica inversión, esto es: el tiempo que en un principio se le dedica, se habrá de ahorrar después; o mejor dicho, se podrá aprovechar más fructuosamente en otras actividades.

5.2. Fácilmente se encontrarán resistencias, oposiciones y disgustos que antes no surgían, ya que el sistema de administración ordinaria, la costumbre descansa en señalar simplemente a cada quien lo que tiene que hacer, sin importar si ésto es aceptado o no por él; en tanto que el sistema de administración por objetivos, se tiene que discutir con cada subordinado el por qué, el cómo, si es posible, y una serie de circunstancias similares.

Aunque a primera vista ésto debilita la autoridad, en el fondo la robustece, puesto que los subordinados habrán de aceptar con mayor convencimiento, entusiasmo y cuidado todas las indicaciones en las que se coincida, o que en último término se les impongan, pero después de haber escuchado sus puntos de vista.

5.3. La administración por objetivos exige como todo nuevo sistema cambios, nueva papelería, etc. (25)

IV. CONCLUSIONES.

En las empresas avícolas, los problemas de índole económico-administrativos son de vital importancia, ya que, una deficiente administración puede ser la causa del fracaso de una explotación. Por ésto, se hace necesario contar con gente capaz para el manejo de las empresas, que a su vez conozca el manejo adecuado de las aves.

El médico veterinario zootecnista como administrador agropecuario, es el más indicado para manejar estas empresas, debido a que conoce las necesidades de las aves, y puede realizar un buen programa administrativo.

La instauración de un programa de administración por objetivos en una empresa productora de pollo de engorde, es una buena medida para el manejo de la misma, ya que, se establecen objetivos precisos, para ser alcanzados en un tiempo preestablecido, de una manera ordenada y sistemática, lo que hace posible que sean alcanzados. Además, de que mejora la comunicación entre jefes y subordinados, y es posible conocer a su debido tiempo, las desviaciones que puedan ocurrir durante el período establecido, y tomar las medidas correctivas para las mismas.

El hecho de que el programa esté basado en fechas y tiempos exactos, hace posible la reducción de espacios muertos, que es costo adicional, y ésto se traduce en mayores beneficios para la empresa.

GRAFICA DE GANTT
DEL LANZAMIENTO DE UN PLAN DE
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZARSE	SEMANAS																							
	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1) Investigaciones y practicas de campo.	■	■	■	■																				
2) Juntas del comité de planeación.					■	■	■	■																
3) Estudio y creación de las formas necesarias.									■	■	■	■												
4) Conferencias a los jefes para explicar el sistema.													■	■	■	■								
5) Discusión del director con los altos ejecutivos para fijar objetivos generales.																	■	■	■	■				
6) Discusión de los altos ejecutivos con los jefes intermedios.																					■	■	■	■
7) Fijación de los resultados concretos.																								
8) Coordinación de la totalidad de resultados concretos aprobados.																								

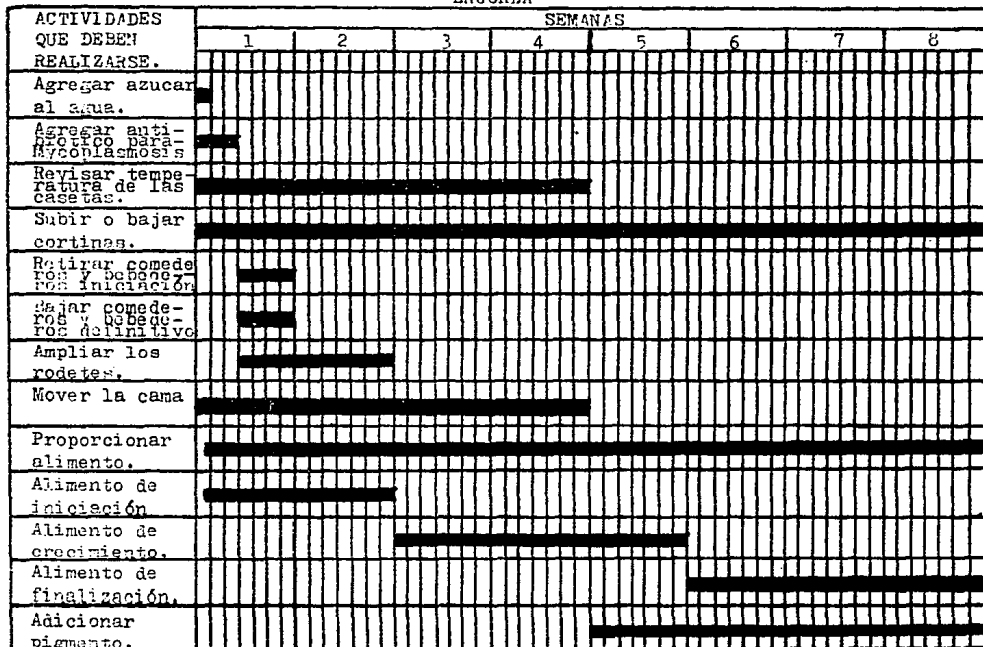
(Cuadro 1)

GRÁFICA DE GANTT
DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN
DE CASETAS AVICOLAS

ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZARSE.	DIAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Despoblación.	■															
Eliminación de alimento viejo.		■														
Remover y aselear el equipo.		■	■													
Mojar techo, paredes y humedecer la cama.		■	■													
Sacar la gallinaza y desinfección de cama.		■	■	■												
Reparaciones.			■	■	■											
Limpiar con escoba y cepillo casetas y alrededores.					■	■										
Lavar la caseta muy cuidadosamente.							■	■	■							
Aplicar un germicida.							■	■	■							
Aplicar un insecticida.										■						
Aplicar un desinfectante de base aceitosa.										■	■	■				
Colocar cama nueva.												■	■			
Instalar equipo lavado y desinfectado.												■	■			
Colocar el equipo para recibir al pollito													■	■		
Fumigar.													■	■		
Reposar la caseta.													■	■	■	
Llegada del pollo.																■

(Cuadro 3)

GRAFICA DE GANTT
MANEJO DEL POLLO DE
ENGORDA



(Cuadro 4)

V. LITERATURA CITADA.

- 1.- Aguilar, V. A. y Col.: Administración Agropecuaria. 2^a - ed. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.-F., 1973.
- 2.- Alonso, P. F.: Instrumental básico para la formación de precios. Memorias del symposium sobre economía y administración avícola. México, D. F., 1982. 2-38. ANECA, -- México, D. F. (1982).
- 3.- Bächtold, G. E.: Economía y administración avícola. Universidad Nacional Autónoma de México/Sistema Universidad Abierta, México, D. F., 1981.
- 4.- Buxadé, C. C.: El pollo de carne. Sistemas de explotación y técnicas de producción. Mundiprensa, Madrid 1985.
- 5.- Card, L. E. y Nesheim, M. C.: Producción Avícola. Acricria, España, 1968.
- 6.- Castelló, L. J. A., Sabate, A. J., Orozco, P. F.: Alojamiento y manejo de las aves. Real Escuela Oficial y Superior de avicultura, Barcelona, 1970.
- 7.- Ensminger, M. E.: Producción Avícola. El Ateneo, Buenos-Aires, 1973.
- 8.- Fernandez, A. J. A.: Elementos de administración. Diana, México, D. F. 1986.
- 9.- García, L. M. A.: Administración por Objetivos. Diagnósticos Administrativos por Computadora. S. C., México, D. F., 1982.
- 10.- Giegol, W. C.: Administración por Objetivos. Vol. 1, -- Mc. Graw-Hill, México, D. F., 1982.

- 11.- Jiménez, C. W.: Introducción al estudio de la teoría de administración. 4^a ed. Fondo de Cultura Económica, México, D. F., 1962.
- 12.- Klaus, G.: Administración por Objetivos. Centro Nacional de Productividad de México, A. C., México, D. F., - 1976.
- 13.- Koontz, H. y O'Donnell, C.: Curso de administración moderna. 6^a ed. Mc. Graw-Hill, México, D. F., 1983.
- 14.- Laris, C. F. J.: Administración Integral. 6^a ed. Gia. - Editora Continental, S. A. de C. V., México, D. F., 1983.
- 15.- Lerner, J. J.: Introducción a la administración y organización de las empresas. Mc. Graw-Hill, México, D. F., - 1984.
- 16.- Malí, P.: Administración por Objetivos. Diana, México, - D. F., 1979.
- 17.- Mc Conkey, D. D.: Administración por Resultados. Diana, México, D. F., 1981.
- 18.- Mosqueda, T. A.: Preparación de una granja para la recepción de pollitos. 1^{er} Curso de avicultura intensiva, - para sociedades de producción rural. México, D. F., 1984. 18-29. UNAM, IDEA, UNVET, SARH., México, D. F., (1984).
- 19.- North, M. O.: Comercial chicken production manual. 2^a ed. West port Company., 1972.
- 20.- Odiorne, S. G.: Administración por Objetivos. Limusa, - México, D. F., 1986.
- 21.- Preston, P.: Administración General: planeación y ejecución. Fondo de Cultura Económica, México, D. F., 1975.
- 22.- Quintana, L. J. A.: Las Aves: Manejo y Medio Ambiente.

tomo 1, Universidad Nacional Autónoma de México/Sistema-Universidad Abierta, México, D. F., 1981.

- 23.- Quintana, L. J. A.: Son todos los pollos de engorda -- iguales. Curso de capacitación para trabajadores de explotaciones avícolas: producción de pollo de engorda. México, D. F., 1985. 33-52. Fac. de Med. Vet. y Zoot. División de estudios de posgrado, coordinación de cursos de actualización, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F., (1985).
- 24.- Raia, A.: Administración por Objetivos. Trillas, México, D. F., 1987.
- 25.- Reyes, P. A.: Administración por Objetivos. Limusa, México, D. F., 1973.
- 26.- Reyes, P. A.: Administración de Empresas. Limusa, México, D. F., 1986.