



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS: UN SISTEMA ANALITICO QUE SIRVE COMO ALTERNATIVA EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL ESTADO DE MEXICO.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARLENE HERNANDEZ MUÑOZ

ASESOR: LIC. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

25433 1998.
265433

65
2ej.



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Administración por objetivos: Un sistema analítico que sirve como alternativa en la industria manufacturera de productos alimenticios en el Estado de México."

que presenta la pasante: Marlene Hernández Muñoz  
con número de cuenta: 8910675-8 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 3 de Abril de 199 8

PRESIDENTE L. A. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL L. A. J. Alberto Viveros Pérez

SECRETARIO L. A. I. Francisco Javier Juárez Sánchez

PRIMER SUPLENTE L. A. Francisco Ramírez Ornelas

SEGUNDO SUPLENTE L. Fil. Y Ma. David Galicia Osuna

Gracias a Dios por la vida  
que dá y que permite que  
hagamos lo que nos gusta.

A mi padre, madre y hermanos  
que creen en mí.

A la universidad porque  
con su apoyo el mañana  
se presenta como una  
esperanza de progreso  
profesional y económico.

## I N D I C E

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS: UN SISTEMA ANALITICO QUE SIRVE COMO ALTERNATIVA EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL ESTADO DE MEXICO.

	PAG.
INTRODUCCION.....	I
CAPITULO I. PROTOCOLO DE LA INVESTIGACION.	
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Hipótesis general de la investigación .....	2
1.3 Metodología .....	2
1.4 Determinación del tamaño de la muestra .....	3
CAPITULO II. LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.	
2.1 La administración por objetivos en la industria manufacturera de productos alimenticios ..	8
2.2 Importancia de la administración .....	14
2.3 Antecedentes .....	16
2.4 Concepto de administración por objetivos.....	22
2.5 La administración por objetivos se trata de un sistema .....	24
2.6 Beneficios derivados de la administración por objetivos.....	25
2.7 La visión estratégica a largo plazo.....	27

### CAPITULO III. LOS OBJETIVOS.

3.1	Naturaleza y la importancia del establecimiento de objetivos.....	30
3.2	Clasificación de los objetivos.....	31
3.3	Características de los objetivos.....	33
3.4	Algunas reglas sobre objetivos.....	34

### CAPITULO IV. EL FACTOR HUMANO EN LA ADMINISTRACION.

4.1	Aspectos generales de la dirección.....	38
4.2	Importancia del recurso humano en la empresa .....	40
4.3	Modelos conductuales .....	42
4.4	Importancia de la comunicación .....	47

### CAPITULO V. PROCESO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y SU IMPLANTACION EN LA ORGANIZACION

5.1	Condiciones necesarias para el establecimiento de la administración por objetivos.....	50
5.2	Etapas o fases del establecimiento de la administración por objetivos.....	52
5.2.1	Fijación de objetivos o resultados.....	53
5.2.2	Desarrollo de planes de acción.....	55
5.2.3	Revisión previa y realimentación.....	57
5.2.4	Revisión final de resultados.....	58
5.3	Investigación práctica sobre la administración por objetivos en la pequeña y mediana industria manufacturera de productos alimenticios en el Estado de México.....	61

5.4	Cuestionario.....	67
5.5	Gráficas.....	73
5.6	Análisis de resultados del cuestionario.....	97
5.7	Relación de empresas encuestadas.....	105
5.7.1	Número de trabajadores de las empresas encuestadas.....	113
5.8	Anexo de formas.....	115
	RECOMENDACIONES .....	119
	CONCLUSIONES.....	121
	BIBLIOGRAFIA.....	126

I N T R O D U C C I O N

## INTRODUCCION

El interés por escribir el presente trabajo de tesis surge con una visita escolar a la empresa de aceites "La MESA" S.A. en 1976, quien opera bajo el sistema de administración por objetivos y, mediante ésta experiencia nace en mí la gran inquietud de saber si en otras 60 empresas también de productos alimenticios, están de acuerdo con "La MESA" S.A., en cuanto a que la administración por objetivos se trata efectivamente de un sistema analítico eficaz, que en la actualidad puede servir como alternativa para lograr una mejor administración, es decir, por medio de ella será posible obtener beneficios tales que contribuyen a que las actividades y funciones administrativas se lleven a cabo con eficiencia.

Con la elaboración de la presente obra, se pretende brindar una herramienta de consulta a estudiantes, maestros, administradores y, en general, a toda persona que desee saber más acerca del sistema de administración por objetivos. Persigue despertar el interés de éstos para que posteriormente, les sirva de peldaño para continuar con la investigación, todavía con mayor profundidad o alcance que la presente.

La realización del presente estudio, por otro lado, se realizara en las zona del Estado de México, en empresas manufactureras de productos alimenticios.

No obstante, para efectos del presente trabajo de tesis únicamente las pequeñas y medianas empresas de productos alimenticios situadas en el Estado de México, serán las que se someterán a estudio, debido a que resulta lo más accesible económicamente dentro de las posibilidades del investigador.

Por otra parte, la administración por objetivos que es tema de nuestra investigación se desprende de la corriente Neo-humano relacionista cuya característica primordial es el logro de la eficiencia y productividad máximas dentro de las empresas mediante el análisis de las relaciones humanas, no obstante, no siempre resulta claro lo que significa la administración por objetivos.

Algunos siguen considerándola solo como una filosofía y otros la contemplan como un sistema, por lo que las definiciones varían ampliamente. Es por eso que en el capítulo 1 y capítulo 2 del presente trabajo de tesis se destacarán y analizarán los conceptos desarrollados por diferentes autores conocedores del tema, a fin de llegar a una definición que permita esclarecer el significado de la administración por objetivos.

Asimismo, en el mismo capítulo se menciona la importancia que debe darse a la administración, si la administración por

objetivos se trata de un sistema que se basa en un análisis de las necesidades individuales como de la empresa y de los obstáculos a superar mediante la elaboración de planes y objetivos por escrito; y que ventajas se han derivado de la aplicación de la administración por objetivos.

Por otro parte, en el capítulo 3 se procederá, por tratarse el presente trabajo acerca de la administración por objetivos, al análisis de la palabra objetivo, así como hacer hincapié en las características que deben tener los objetivos, cual es su clasificación y que reglas deben seguirse para su correcta redacción.

En el capítulo 4 a diferencia, se mostrará como la dirección a través de las ciencias de la conducta humana, se enfrenta a uno de los principales problemas, que radica en predecir la conducta del recurso humano para ajustarla al logro de los fines de la empresa.

Finalmente, en el capítulo 5 se verá como el sistema de administración por objetivos requiere de una serie de condiciones que deberán imperar en el momento que se desee implantar, además se destacará como el funcionamiento del proceso de la administración por objetivos proporciona un procedimiento flexible para una planeación más eficaz, para dirigir a través de

objetivos y para contar con controles más eficaces para poder medir los resultados y llevar así a cabo las acciones correspondientes para corregir las desviaciones que puedan surgir para lograr el cumplimiento de los objetivos; ya que la meta de todo administrador es crear un superávit (en las organizaciones de negocios esto significa utilidades). Por lo que se debe de cuidar que los objetivos sean claros y verificables, por otra parte, también se aplicará un cuestionario para conocer ciertos aspectos generales de la administración por objetivos si bien es cierto; pero sobre todo para conocer cuales son las causas por las que las empresas emplean este sistema analítico; las ventajas que les ha brindado tenerlo implantado y la aceptación que creen tiene dicho sistema en la pequeña y mediana industria manufacturera de productos alimenticios en el Estado de México; para así poder determinar, si la administración por objetivos se trata efectivamente de una alternativa que se ocupa por mejorar la administración en las empresas, es decir, sera la administración por objetivos un medio para lograr la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

CAPITULO I

PROTOCOLO DE LA INVESTIGACION

## PROCOLO DE LA INVESTIGACION

### 1.1 Planteamiento del problema.

Las empresas en la actualidad tienen que mantener un balance entre la satisfacción de las necesidades humanas y el logro de los objetivos de la empresas para liberarse de métodos demasiados autoritarios que no permitan despertar el interés de las personas que trabajan y por consiguiente a contribuir a superar los resultados. La administración por objetivos puede contribuir a ese balance solicitado, puesto que se trata de un sistema que hace posible que se concilien intereses individuales con los organizacionales mediante la libertad que le da a la organización de integrar los objetivos de los subordinados a los de la empresa. Ahora bien, la administración por objetivos se trata de un sistema analítico porque se basa en un análisis de las necesidades específicas tanto individuales como de la empresa y de los obstáculos a superar mediante la elaboración planes y objetivos por escrito. Por otro lado, en la industria manufacturera de productos alimenticios como en cualquier otra empresa, se pretende emplear un sistema administrativo que evalúe la actuación y los logros de cada miembro de la empresa y que permita contar con una efectiva comunicación que le permita al personal de la empresa cumplir bien con sus deberes para evitar de esta manera caer en la confusión y fracaso en su trabajo. Entonces, podría ser la administración por objetivos ese sistema tan solicitado.

Ahora bien, en el presente trabajo de tesis se procede a plantearnos de la misma manera si las empresas manufactureras de productos alimenticios del Estado de México, emplearían un sistema como la administración por objetivos debido a que tiene gran aceptación por los beneficios que ofrece o bien no se puede considerar como una alternativa porque las desventajas con las que cuenta dicho sistema, superan a las ventajas que pueda tener el mismo.

### 1.2 Hipótesis general de investigación.

Si con la aplicación de la administración por objetivos se obtienen grandes beneficios entonces contribuye a aumentar la productividad en las pequeñas y medianas industrias manufactureras de productos alimenticios del Estado de México.

### 1.3 Metodología

El método más adecuado para este estudio se consideró que es la encuesta, para lo cual se preparo con anticipación un cuestionario, que fue aplicado a ejecutivos de las 60 empresas manufactureras de productos alimenticios del sector privado que conformaron nuestra muestra situadas en el Estado de México.

Por otra parte, cabe mencionar que se procuró en la entrevista estructurada, en medida de lo posible, obtener información cuantitativa y respuestas de sí o no, aunque se llegaron a utilizar también preguntas abiertas, tabulándose las respuestas mediante el método de porcentajes.

#### 1.4 Determinación del tamaño de la muestra.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó el método de estimación de una proporción poblacional, el cual consiste en establecer una proporción del total de la población que pueda dar las bases para inferir el comportamiento de la misma con respecto a un fenómeno.

El cálculo del tamaño de la muestra se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{E^2}$$

n= Tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza del intervalo expresado bajo la curva normal.

F= Porcentaje de la población que constituye la muestra y que se estima es la mínima para que sea representativa.

Q= Es el complemento de la proporción.

E= Error muestral máximo que está en condiciones de aceptar, expresado en porcentaje.

El nivel de confianza (z) se obtiene de las tablas de áreas bajo la curva normal (véase anexo No.1). Generalmente se emplea el 95 y 99 por ciento de confianza, es decir, se tiene un error de 5 y 1 por ciento respectivamente. Lo anterior significa que si un tamaño de muestra se calcula utilizando un 95 por ciento de confianza, la probabilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población será igual al 95 por ciento, o sea, habrá un 5 por ciento de probabilidad de que difieran. Para tener una idea más completa sobre la generalización de los resultados, es necesario tomar en cuenta otro de los términos de la fórmula: el nivel de precisión, según se verá más abajo, cuando se sustituyen los valores en la fórmula no se coloca el 95 o 99 por ciento de confianza; se utilizan valores tipificados obtenidos de las tablas bajo la curva normal. Por ejemplo, si se trabaja con un 95 por ciento de confianza se divide dicho valor entre dos, ya que la curva normal está distribuida en dos partes iguales. \*

\* Para una discusión más amplia sobre este tema, véase Holguín Quiñones, et. al., *Elementos de Muestreo y Correlación*, p.53.

El resultado, 47.50 por ciento, se busca en las tablas mencionadas pero antes debe dividirse entre cien (.4750), ya que los valores están dados en proporciones. Este valor se localiza en el cuerpo de la tabla; después el dato tipificado que le corresponde se busca en la columna Z de la derecha, auxiliándose del encabezado. En este caso es 1.96.

El nivel de precisión, simbolizando una "E", significa la precisión con la que se generalizarán los resultados. Este valor permitirá calcular el intervalo donde se encuentran los verdaderos valores de la población. Supóngase, por ejemplo, que se analiza el problema de la participación en el desarrollo de la comunidad. Para el cálculo de la muestra se utilizó una precisión del 5 por ciento y un nivel de confianza del 95 por ciento. Del 100 por ciento de los casos estudiados en la muestra, el 50 por ciento responde que sí estaría dispuesto a colaborar. Para determinar el porcentaje de personas en toda la población que contestaría de igual manera, debe sumarse y restarse el 5 por ciento (precisión) al porcentaje de respuestas afirmativas (50%) o sea:

$$50\% \pm 5\%$$

$$55\%$$

$$45\%$$

Es decir se espera que con un 95 por ciento de confianza que la respuesta a nivel de toda la población oscile entre 45 y

55 por ciento. Al igual que sucede con el nivel de confianza, al aumentar la precisión se eleva el tamaño muestral. Es necesario aclarar que el nivel de precisión (E) no es el complemento del nivel de confianza (Z).

Se puede por ejemplo, trabajar con una Z= 95 por ciento. El otro término de la fórmula es "pq" y se refiere a la variabilidad del fenómeno. Entre los procedimientos para calcularla figura el siguiente:

Si se ha realizado otro estudio similar, la variabilidad especificada para el cálculo de la muestra puede servir para nuestro caso particular. Por ejemplo, se hacen preguntas sobre temas básicos de la investigación; las respuestas serán únicamente dos: sí o no, inadecuado.

En este caso p significa el porcentaje de respuestas afirmativas o "adecuado" y q representa las respuestas negativas o "inadecuado". Después de efectuado el conteo de respuestas, la situación es la siguiente: p es igual a 60 por ciento, luego entonces  $p = .6$  y  $q = .4$ , o sea se tiene una incertidumbre tal que lo más que se pueda esperar es que el 60 por ciento de las personas contesten afirmativamente y el otro 40 por ciento lo hagan en forma negativa. Por consiguiente, el tamaño de la muestra se determinó de la siguiente manera:

Nivel de confianza (Z): 95 por ciento (1.96 en áreas bajo la curva normal)

Nivel de precisión (E): 5 por ciento (.05)

Variabilidad= p= .6 y q= .4

Empleando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{E^2}$$

$$Z = 1.96$$

$$P = .6 \text{ (60\%)}$$

$$Q = .4 \text{ (40\%)}$$

$$E = .05 \text{ (5\%)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (.6) (.4)}{(.05)^2} = \frac{.151200}{0.0025} = 60.48$$

n= 60 Empresas.

Entonces, el tamaño de la muestra será igual a 60 empresas, por otro lado, cabe mencionar que aunque el tamaño de la población es finito (N=600), el factor de corrección finito no se aplica, ya que cuando el tamaño de la población (N) es muy grande y el tamaño de la muestra (n) es muy pequeño, el factor de corrección se acercará a uno.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

## 2.1 La administración por objetivos en la industria manufacturera de productos alimenticios.

En la industria manufacturera de productos alimenticios puede ser una alternativa para trabajar efectivamente el emplear la administración por objetivos, ya que este sistema permite lograr la satisfacción de las necesidades humanas y el logro de los objetivos de la empresa; a través de la libertad que le da a la organización de integrar los objetivos de los subordinados a los de la empresa. Por otro lado, en la industria manufacturera de productos alimenticios como en cualquier otra empresa, se pretende contar también con un método administrativo que ayude a una planeación más eficaz, a dirigir por medio de objetivos y a desarrollar controles más eficaces para poder medir resultados, para así llevar a cabo las acciones correspondientes para corregir las desviaciones que se pudieran presentar. La administración por objetivos puede tratarse de ese sistema puesto que con su empleo cada persona planea con detalle los objetivos específicos, permite además, llevar a cabo la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con la finalidad de determinar si la organización debe ser modificada para satisfacer los estándares preestablecidos de desempeño. Ahora bien, pródigos sugerirse este sistema también " porque permite que se

determine más clara, específica y eficientemente la autoridad cada nivel, al mismo tiempo que garantiza a los administradores o jefes inferiores, la libertad de actuar en su campo delimitado con precisión, y favorece por ello su iniciativa: él podrá proveer el adiestramiento necesario hacer los ajustes de costo dentro de los presupuestos aprobados, etc. Dentro de una completa precisión, da al jefe la flexibilidad necesaria para su máximo rendimiento puede dice un autor, conducir su barco con máxima libertad hacia el puerto que se le ha fijado, con tal de ir siempre con seguridad hacia él. Además puede contribuir también a una clara comunicación entre jefes y subordinados, impidiendo que surjan dudas e indecisiones." 1

Ahora bien, cabe mencionar que tratándose el presente trabajo sobre la industria manufacturera de productos alimenticios, a continuación se dará un panorama general de la actividad de la industria manufacturera de productos alimenticios en nuestro país. Entonces, en cuanto a la industria manufacturera, cabe señalar que ésta registró en abril del año en curso un crecimiento del 11.4% con respecto al mismo mes del año pasado."Una de las ramas en mayor crecimiento fue la industria alimentaria en: preparación de frutas y legumbres, carnes y lácteos, molienda de maíz, azúcar, aceites y grasas comestibles. 2

(1) Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna*, México, Edit. Limusa, 1978, p. 479.  
(2) Revista El Mercado de Valores, "La actividad industrial de México", agosto 1978, No. 159, año LVI, editada por Nacional Financiera, S.N.C., p. 40.

Ubicar los orígenes de la industria alimentaria nacional es una tarea complicada, en 1975 la industria alimentaria en su conjunto cayó al nivel más bajo registrado hasta esa fecha, al participar apenas con 4.4% del PIB global, así, ya no se recuperaron los niveles alcanzados el decenio anterior e incluso declinaron hasta 3.7% en 1981 debido al ritmo descendente de los ingresos familiares.

A pesar de que en 1992 y 1993 se detecta una leve recuperación, gracias al control relativo de la inflación y a un breve repunte del poder adquisitivo, ocurre una caída en la participación todavía más aguda en 1994 y 1995, como resultado del desplome de la economía que afectó más las empresas pequeñas y medianas, donde se concentra el mayor número de establecimientos del ramo.

En resumen, se puede hablar de dos tendencias claramente diferenciadas: en los períodos de auge económico la industria alimentaria crece, aunque en menor proporción que la economía global y la industria manufacturera, lo cual ocurrió durante el período 1960-1980; en fases de estancamiento crisis económica la industria alimentaria, presenta mayor estabilidad, al mostrar tasas de crecimiento superiores a la de la economía y la industria manufacturera, lo que se expresa específicamente durante los ochenta y principios de los noventa.

En la actualidad, las empresas alimentarias modernas basan su crecimiento en la masificación del consumo. Ello significa que las empresas ya establecidas diversifican sus marcas e incorporan a la presentación de sus productos una idea más "natural" o "casero", con lo que cada consumidor piensa que es la mejor forma de alimentarse. Al comienzo del decenio de los ochenta las grandes empresas, alimentarias, aceleraron la estrategia de innovación y readaptación de sus productos. "Las transnacionales como General Foods llegan a ocupar hasta 1 600 tecnólogos en alimentos a fin de rejuvenecer la imagen de los alimentos tradicionales." <sup>3</sup> Los cambios en la organización social se convierten en el factor que dinamiza las transformaciones económicas y tecnológicas de la industria alimentaria en su conjunto. En el pasado reciente la incorporación de las mujeres al trabajo exigió productos más elaborados, con un menor tiempo de preparación, para dedicarse a otras actividades. En la actualidad, el cuidado de la salud personal demandada el consumo de productos más ligeros y naturales que se inscriben en una forma de vida sana, ante la diversificación de la demanda, los gustos menos estacionarios de los consumidores y la propia movilidad de los estratos sociales en la escala del ingreso, las empresas alimentarias reducen los costos de gestión y producción; al intentar y

(3) *Revista de Estudios Agrosociales, "La estrategia de las empresas de la alimentación en la próxima década", Madrid 1998, No. 162, editada por Ministerio de Agricultura.*

conseguir una buena posición en el mercado, la calidad del producto y la comercialización se convierten en cuestiones clave, "el futuro de la industria alimentaria deberá aumentar su capacidad de adaptación a los nuevos intereses y a la demanda de los consumidores". <sup>4</sup> Con el paso del tiempo los cambios en la demanda de alimentos se asocian a varios factores sociales, económicos y demográficos; las tendencias en la estructura de la demanda actual reflejan cambios en la organización social y en los estilos de vida en un entorno de reorganización económica y polarización del ingreso, matizados ahora la independencia temprana de los individuos de sus hogares, la reducción del número de miembros de las familias y el incremento de la población soltera de ambos sexos. En consecuencia, el consumo de los alimentos en los países industrializados presenta las siguientes tendencias: a) sustitución de los productos frescos por los preparados (sopas deshidratadas, puré instantáneo, guisos preparados y precocidos, jugos y néctares de frutas, etc.); b) aumento del consumo de frutas tropicales y hortalizas frescas en cualquier estación del año; c) reducción del consumo de azúcar y de carne vacuno y aumento de carnes blancas, especialmente de pollo, y recuperación de la demanda del pesacado, y e) disminución de la demanda de leche líquida (excepto la de bajo contenido graso), aumento de derivados lácteos (yogures, quesos, postres, etc.) y sustitución de la mantequilla por la margarina.

(4) Revista de Estudios Agrosociales, "Ajustes y estrategias de las empresas agroalimentarias", vol.3, núm.162, Madrid julio-septiembre 1991, editada por Ministerio de Agricultura, pp.33-63.

Los cambios en los estilos de vida han originado un aumento paralelo de la demanda de alimentos de calidad, sanos, nutritivos, frescos, de buen sabor y variados, lo que conduce a mercados segmentados; por ello los estudios sobre estos últimos adquieren mayor importancia. La evolución del entorno laboral, la mayor distancia del hogar al trabajo, junto con el aumento de las mujeres que laboran fuera de casa, harán que la comida familiar se haga en la noche en lugar del medio día o la tarde.

Los hábitos de consumo reforzarán la diferencia entre la comida habitual diaria y la de los fines de semana. Los servicios de comida rápida, los alimentos de preparación, así como los servicios de suministro a comedores, adquirirán mayor importancia en los días laborales. En los fines de semana se espera que la familia siga con el modo de vida tradicional o considere a la cocina como una actividad de ocio. Lejos de perder dinamismo la industria alimentaria cuenta ahora con un mercado más definido aunque esto significa el abandono, sino más bien el reforzamiento de la fabricación de productos de consumo popular masivo, donde no existe discriminación a su acceso. El consumidor moderno mantiene una doble actitud ante el precio, pues por un lado busca las ofertas y por otro compra especialidades por las que paga más, aunque es muy exigente en la presentación, la calidad y la facilidad de preparación. Este tipo de consumidor rechaza el consumo en masa y se inclina por la diversidad.

## 2.2 Importancia de la Administración.

La aplicación de la administración es arrojar resultados buenos o malos en la empresa; "como por ejemplo podemos citar que en aproximadamente en el 60% de los casos de quiebra de empresas la causa la falta de gerentes capaces de administrar negocios. La buena marcha de un negocio requiere de un sinnúmero de factores ligados estrechamente entre sí para que funcionen en armonía y cada uno en proporción a su tarea específica, como los engranes grandes y pequeños de un reloj." <sup>5</sup>

La administración como ciencia social tiene entre sus funciones, la de contribuir a una vida mejor, administrar, es un constante reto al esfuerzo humano y forma parte del mismo, buscando siempre obtener factores que mejoren sus funciones y relaciones. Al administrar se observa que eventos aparentemente aislados tienen relación unos con otros, constituyendo una información objetiva que nos conduce a obtener una relación significativa entre eventos que ayuda a determinar las soluciones más apropiadas a los problemas de las empresas, por otra parte, debido a la escasez de recursos y a la necesidad de distribuir satisfactores de toda índole, la optimización y aprovechamiento de los recursos es vital a fin de asegurar el equilibrio de un país.

<sup>(5)</sup> Salvador Mercado H., *Administración Aplicada, México, Edit. Limusa, tomo I, 1997, p. 95.*

La sociedad no puede existir tal como la conocemos actualmente si no contara con administradores que convierten los recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. Los administradores influyen en todas las fases de nuestras organizaciones modernas, producen nuestras ropas, alimentos, viviendas, automóviles, etc. proporcionan a las organizaciones una fuerza de trabajo competente y productiva, entre otros beneficios por si fuera poco. En resumen podemos decir que la administración se da en cualquier parte que exista un organismo social, el éxito de un organismo social depende directa e indirectamente de su buena administración.

Para las empresas pequeñas o medianas, quizá su única posibilidad de competir con las otras es el mejoramiento de su administración, es decir, obtener mejor coordinación de sus elementos; maquinaria, mercadeo, calificación de mano de obra etc.

"Inicialmente la administración se utilizaba solamente en la empresa privada, de ahí la importancia de su aplicación en los negocios. Más adelante esta ciencia se uso en las actividades del Estado, donde sus resultados finalmente fueron satisfactorios, originando la administración Pública." 6

(6) *Salvador Mercado H., op. cit., p. 95.*

### 2.3 Antecedentes.

La administración por objetivos es parte de la evolución misma de la administración.

Podemos decir que la administración siempre ha existido desde tiempo muy remoto, los mismos libros religiosos y sagrados contienen consejos de cómo organizar al pueblo.

En un pasaje de la biblia (Exodo 18:13-26) encontramos recomendaciones administrativas de Jetro a Moisés, para organizar a su pueblo:

"enseñar a las personas las ordenanzas y las leyes, seleccionar a los líderes, asignar a los guías de miles y guías de cientos, y guías de cincuentas, y guías de decenas y esos guías deben administrar todas las cuestiones de rutina y llevar a Moisés solo las cuestiones importantes". 7 Más tarde la Revolución Industrial complicó los sistemas de producción fabril y, por tanto, la de todos sus elementos; este hecho estimuló la necesidad de estudiar sistemáticamente el acto administrativo para mejorar la eficiencia de las empresas productivas de aquella

(7) Eugene J. Benge, Elementos de Administración Moderna, México, Edit. Trillas, tomo I, 1977, p. 54.

época. Por eso, no debe extrañarnos que el estudio de esta actividad humana haya surgido en los países industrializados, como Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Francia entre otros.

La historia de la administración científica surge con los pioneros: Henry Fayol y F.W. Taylor, ambos coincidieron en que es necesario organizar todo el trabajo, Henry Fayol consideraba que el trabajo del administrador incluía los elementos que son: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Asimismo dio importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades. Definió el perfil de las habilidades de los administradores, en diferentes niveles y jerarquías etc. Entonces la administración ha venido evolucionando constantemente y podríamos decir que es el resultado de la búsqueda de sistemas efectivos en la empresa y que día a día se hacen más complejas en cuanto a sus funciones y volúmenes de las actividades que deben realizarse. Sin embargo, para que nos quede más claro que es la administración se mencionan a continuación las definiciones de algunos de los autores más reconocidos en la materia a fin de obtener una definición.

J. Antonio Fernández Arena: La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano.

Agustín Reyes Ponce: La administración es el conjunto sistemático

de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

J. D. Mooney: La administración es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

George Terry: La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gentes y recursos.

E.F.L. BREECH: La administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa <sup>B</sup> para lograr propósitos dados. Ahora bien, para efectos del presente trabajo administración se define así:

Es una ciencia social que con la contribución del arte y la técnica que lleva consigo la responsabilidad de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las cosas y personas que integran una empresa a fin de lograr máxima eficiencia entendiéndose por eficiencia los mejores resultados.

Afirmamos que es una ciencia porque cumple con las características de objetividad emplea mediciones, específica

*(B) La empresa es una acción encaminada a un fin. Se trata de una organización industrial o comercial que hace funcionar para alcanzar las metas propias de las mismas.*

las condiciones de observación, persigue la generalización, se corrige a si misma y establece sistema y teorías, por lo tanto podemos aplicar a la administración el rigor científico y se pueden establecer los elementos meteorológicos de validez universal. Por otra lado, es un arte porque es virtud para realizar algún fin esto incluye astucia, expresión, valores y sentimientos humanos para ejecutar alguna cosa eficaz que se manifieste en una cosa personal. Finalmente, se dice que es una técnica porque emplea un conjunto de procedimientos científicos mejorándolos para la búsqueda de recursos y organización de todos ellos a fin de lograr los objetivos. Retomando el tema de los antecedentes, Henry Fayol y F. W. Taylor trataron, como ya se había mencionado anteriormente, de solucionar el problema de la actitud humana con sus teorías, esto no dio resultado y es así como "el psicólogo australiano Elton Mayo en 1932 menciona que es muy importante que se dejara a los empleados participar en la dirección de su propio trabajo, aseguraba que las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo son importantes tales como luz, humedad, iluminación, ruido etc. pero que no son fundamentales,"<sup>9</sup> si la empresa desea contar con trabajadores con actitud positiva deben hacerlos sentirse importantes pidiendo sus opiniones para llegar a acuerdos que permitan crear equipos de trabajo entregados de manera entusiasta a su trabajo.

(9) Jorge Barajas Medina, Curso Introductorio a la Administración, México, Edit. Trillas, 1990, p.41-44.

Entonces, a partir de sus estudios Elton Mayo llega a entender mejor los motivos que producen el ausentismo, y es cuando toma la determinación de atacar tal deficiencia por medio de la aplicación de la teoría de las relaciones humanas como instrumento para obtener una mayor producción y satisfacción humana en el trabajo. "La posición de sus estudios, conclusiones y aportaciones de las experiencias realizadas, se encuentran contenidas en sus obras: Problemas humanos de una civilización industrial (1933) y Problemas sociales de la civilización industrial (1945)." 10

No obstante, más adelante continuaron las investigaciones porque lo anterior no fue suficiente para saber lo que querían los empleados. Es así como en la década de 1950 se difundió en el ambiente administrativo el concepto de administración por objetivos. Fue acuñado por el estadounidense Peter Drucker en su libro "La Gerencia de Empresas." Donde no se apega a doctrinas administrativas, sino, más bien a su experiencias por lo que cae en errores teóricos o semánticos como en el caso del concepto mismo de administración por objetivos, como si hubiera una administración sin objetivos. Cosa que es imposible porque para planear, organizar, dirigir y controlar una tarea es fundamental tener presente lo que se busca al trabajar.

(10) Jorge Barajas Medina, op. cit., p. 39.

"Y... Si esto no queda claro, es muy difícil administrar con un sentido racional. Las siguientes frases son ilustrativas en este sentido:

Si un navío no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le es favorable.

Si un barco no llega a su destino, no es porque el puerto se haya movido de su lugar." 11

Peter Drucker pensaba que los individuos deben y quieren intervenir en el proceso de decisión y control de sus objetivos.

En la misma década de los 50, Douglas McGregor determino la "teoría X" y "teoría Y", la primera de ellas se refiere al ser humano como perezoso e irresponsable, mientras que en la segunda lo considera como un ser responsable, con mentalidad abierta y creadora y activo, y combinandolos con los estudios sobre la motivación de Abraham Maslow y de Peter Drucker sobre la administración por objetivos pero sin tomar en cuenta el control provocó una basta literatura que termino por confundir a los estudiosos de la administración, quienes aceptaron llamar a la administración como administración por objetivos desde entonces.

(11) Sergio Hernández y Rodríguez, Introducción a la Administración, México, Edit. Buenos Aires, 1995, p.44.

#### 2.4 Concepto de administración por objetivos.

Se ha definido a la administración por objetivos de distintas formas. Una de las definiciones más citadas es la de George S. Odiorne, que describe la administración por objetivos en los siguientes términos:

... un proceso en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas comunes definen las principales áreas de responsabilidad de cada persona en términos de resultados que se esperan de él, o de ella, y usan estas mediciones como pautas para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

John W. Huble, consultor inglés y autor de varios libros sobre la administración por objetivos como " un sistema dinámico que busca integrar la necesidad que tiene la compañía de esclarecer y obtener sus metas de utilidades y crecimiento con la necesidad que siente el gerente de contribuir y autodesarrollarse."

Salvador Mercado H. en su libro Administración Aplicada, la define como: el proceso administrativo por el cual el personal, en colaboración con sus superiores, establece objetivos susceptibles de ser medidos para ser alcanzados en un período específico".

Dale D. McConkey, en su pequeña, pero muy valiosa obra sobre la materia, la define así: " Es un enfoque para la planeación y evaluación administrativas , en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año, u otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse".

Koontz y O'Donnell en su conocida obra de Principios de Administración la definen así: "Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda". Si se analizan las anteriores definiciones, encontraremos los siguientes elementos comunes:

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

- La cuantificación máxima posible, o por lo menos, una mayor precisión al fijar objetivos que se pretenden alcanzar, es decir, se trata de evitar objetivos vagos e imprecisos, para que no haya dificultad en determinar si se lograron o no los establecidos.

- Existe el compromiso de las personas para lograr los objetivos.

En base a lo anterior en el presente trabajo la administración por objetivos se define así: "...Es un proceso administrativo que consiste en fusionar armónicamente los requisitos de los gerentes y los planes de sus subordinados, mediante la fijación de objetivos específicos que cada uno de ellos debe lograr dentro de su puesto, de tal manera que los resultados finales conduzcan al cumplimiento de esos objetivos y a dejar satisfechos a los participantes de esa tarea."

#### 2.5 La administración por objetivos se trata de un sistema.

"Sistema es un conjunto coherente formado por partes de diferente vida y acción, que crece y genera un continuo de adecuación progresiva, para alcanzar un objetivo común, propio específico y predeterminado". <sup>12</sup> Por ejemplo, el sistema nervioso, el sistema planetario etc. Cada sistema persigue un objetivo y cuenta con una formación para conjuntar sus partes; en la administración por objetivos ocurre de igual manera, el gerente diseña y organiza todos los elementos para que se utilicen de guía, de integración y control de todos los recursos destinados a lograr el objetivo. Por lo tanto, la administración por objetivos si es un sistema. Ejemplo: el

(12) Jaime Pozo Pino, *Dirección por Objetivos y por Resultados*, México, Edit. Diana, 1994, 127 p.

sistema de producción de una empresa esta conformado por operadores de máquinas, instrumentistas, mozos, porteros, máquinas, instalaciones utilizadas para el procesamiento de materias primas, para existencias de inventario y para su venta; la finalidad del departamento de producción es desde luego producir bienes y servicios procurando que su ingreso, que es el de la empresa, sea superior a la de su costo.

#### 2.6 Beneficios derivados de la administración por objetivos.

"La administración por objetivos pone especial énfasis en la importancia de los resultados, lo que ha hecho que los subordinados que la aplican cuenten con ventajas tales como:" 13

- 1) Trabajos coordinados en equipos lo que obliga a una comunicación más efectiva que les permite decidir si se han obtenido los resultados esperados.
- 2) Reconocimiento del trabajo bien realizado.
- 3) Adquisición de mayor libertad de acción.
- 4) Aclara lo que la empresa espera de él.
- 5) Provee un seguimiento de las causas que obstruyen la eficiencia en el trabajo.
- 6) Mayor eficiencia de los gerentes.
- 7) Sus objetivos personales también son considerados al ser conjugados con los objetivos generales de la empresa.

(13) Agustín Reyes Ponce, Administración por Resultados, México, Edit. Trillas, 1995, pp.139-144.

8) Muestra mucho mejor porque no se pudo lograr algo.

"Por otra parte, la empresa también al apoyar la implantación de este sistema, logra varias ventajas, entre ellas:" 14

- 1) Mejor uso del tiempo.
- 2) Utilidades logradas sin intervención de circunstancias fortuitas.
- 3) Facilita pagar sueldos, salarios y bonificaciones por eficiencia, eliminando o por lo menos reduciendo las discusiones.
- 4) Facilita una base para detectar necesidades de capacitación y hacer seguimientos.
- 5) Perfeccionamiento de la tarea administrativa.
- 6) Lleva a cabo de forma más efectiva los objetivos de la empresa puesto que todos los miembros de la misma saben concretamente qué es lo que deben obtener en un tiempo determinado y hacia donde dirigir sus esfuerzos.
- 7) Facilita y exige una mayor delegación de autoridad.

Asimismo, no todo lo que resulta de la utilización de la estrategia de la administración por objetivos son ventajas. Los administradores con experiencia reconocen que los programas de

(14) Paul Mali, La administración por Objetivos, México, Edit. Diana, 1995, pp. 18-19.

administración por objetivos cuentan también con desventajas. Por ejemplo: el establecer objetivos consume tiempo y no siempre el superior dispone de él. "Sin embargo, la mayoría de los administradores parecen pensar que las ventajas de la administración por objetivos sobrepasan a sus desventajas y que, en términos generales, los programas de administración por objetivos son benéficos". 15

## 2.7 La visión estratégica a largo plazo.

La implantación del sistema de administración por objetivos no se lleva a cabo de la noche a la mañana. La experiencia de muchos ejecutivos en el área, ha demostrado que ni siquiera un año es suficiente para implantarlo adecuadamente. Se requiere de varios años de entrenamiento y práctica. Por otra parte, un problema lo constituyen los programas que se concentran en llevar objetivos a corto plazo, debido que en un periodo corto de un año las personas pueden descuidar decisiones importantes que son indispensables para la estabilidad de la empresa a largo plazo. Por ejemplo, en un esfuerzo por reducir los costos de mantenimiento un gerente de producción quizá descuide los gastos necesarios para mantenerlas máquinas en buenas condiciones de trabajo. Las averías en las máquinas quizá no sean evidentes al principio, pero posteriormente a largo plazo pueden ocasionar

(15) Wehrich Heinz, Excelencia Administrativa, México, Edit. LIMUSA, 1995, pp. 36-38.

costosas reparaciones... Es así como actualmente muchas empresas incluyen la planeación estratégica a largo plazo en los programas de administración por objetivos. Por otro lado, antiguamente los departamentos de personal fueron los encargados de implantar los programas de administración por objetivos. En la actualidad ha cambiado el pensamiento de los altos gerentes respecto a que los programas de administración por objetivos, son valiosos pero sólo para gerentes de nivel medio e inferior. La nueva administración por objetivos exige relacionarse con la planeación estratégica a largo plazo con la aprobación y atención de la alta dirección.

**LECTURAS COMPLEMENTARIAS**

Salvador Mercado H., Administración Aplicada, México, Edit. Limusa, tomo II, 1997, p. 392. Este libro presenta, lo importante que es el buen funcionamiento de la administración en las empresas.

Samuel C. Certo, Administración Moderna, México, Edit. McGraw-Hill, segunda edición, 1995, p.395. Identificatemas como 1) una exposición de la importancia de la administración.

David R. Hampton, Administración, México, Edit. McGraw-Hill, segunda edición, 1992, p. 297. En este libro figura la administración por objetivos como una técnica para la planeación e incluso para la administración en general.

Agustín Reyes Fonce. Administración por Objetivos, Edit. LIMUSA, novena edición, 1993, p. 245. Necesidad de Bases Profesionales, presenta la administración por objetivos más que algo nuevo como una técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa.

C A P I T U L O   I I I

LOS OBJETIVOS

### 3.1 Naturaleza y la importancia del establecimiento de objetivos.

En el presente capítulo se procederá al análisis de la palabra objetivo, presentándose a continuación varias definiciones a fin de obtener una propia para el presente trabajo de tesis referente a la administración por objetivos.

George R. Terry, define los objetivos en la administración como "las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador".

Koontz y O'Donell, en vez de dar una definición de los objetivos, señalan que éstos son diversamente conocidos como "propósitos", "misiones", "metas", o "blancos" y que nadie puede especificar cómo cumplir un objetivo vago e indeterminado...". "Por lo que los objetivos deben estar identificados, de tal forma, que pueda determinarse el éxito o fracaso final".

Sergio Hernández Rodríguez en cambio nos dice que los objetivos son "un propósito, una misión para un periodo determinado, definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc), que se pueda controlar para replantear las acciones de

futuras metas, propósitos o misiones administrativas."

Agustín Reyes Ponce por su parte define a los objetivos como: "Los fines que nos proponemos, entendiendo por éstos aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad".

Entonces, se considera que con las definiciones anteriormente descritas podemos definir un objetivo como: los fines importantes hacia los que dirigen las actividades empresariales e individuales. Por otra parte, es conveniente también en este capítulo hacer hincapié tanto en las características, como en la clasificación y algunas reglas sobre objetivos a fin de no caer en objetivos incorrectos.

### 3.2 Clasificación de los objetivos.

Es imprescindible clasificar a los objetivos de acuerdo con lo que se desea alcanzar; para que así exista un orden correcto en su fijación dentro de la empresa. Una clasificación que es aceptada es la siguiente:

a) Objetivos a corto y a largo plazo. Los objetivos suelen considerarse a corto plazo, cuando son de un año o menos. En cambio suelen tomarse como objetivos a largo plazo, cuando su realización pasa de un año.

La mayoría de los administradores señalan la coincidencia de que los objetivos a mayor plazo son cada día más importantes, que su fijación suele hacerse hacia los 5 años.

Por otro lado, también es conveniente mencionar que los objetivos a mayor plazo se subdividen en otros de menor plazo. Que podemos dividir en 5 etapas de un año, para posteriormente dividir cada una de las etapas en semestres, trimestres, o aun por meses, todo esto con la finalidad de fijar más precisamente las estrategias a seguir.

b) Objetivos subordinados y básicos. "Son objetivos subordinados aquellos medios para alcanzar los objetivos básicos.

Son objetivos básicos, en cambio, aquellos en que, de alguna manera se detiene la intención la persona o institución". 16

Por ejemplo, el objetivo básico de una empresa puede ser desea obtener ganancias por 82 millones de pesos, pero para que esto sea posible deberá primero que alcanzar los objetivos subordinados: reducir en un 4% el ausentismo del personal de la empresa, mantenimiento de las instalaciones, reducir los costos en un 15% en el departamento de producción etc.

(16) Agustín Reyes Ponce, *op. cit.*, p.33

c) Objetivos particulares y generales. Los objetivos particulares son los que forman parte de otros objetivos más amplios. Es decir, señalan los objetivos que se desean alcanzar en un puesto, área o trabajo determinado.

Son objetivos generales, aquellos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares, o bien, cuando el objetivo abarca a la empresa en su conjunto, como un todo.

d) Objetivos primarios y secundarios. Los objetivos primarios son aquellos de vital importancia. En cambio, los objetivos secundarios son aquellos que en un momento dado no afectan en forma trascendente el desarrollo de un resultado.

### 3.3 Características de los objetivos.

Una vez que hemos analizado determinado que son los objetivos y su clasificación, mencionaremos sus características que son las siguientes:

- 1) Deben ser claros, concisos y cortos en su redacción.
- 2) Deben ser tributarios, es decir, que con su realización estén aportando parcialmente o totalmente la satisfacción de otros.
- 3) Se debe asegurar que sea realizable de tal manera que pueda ser obtenido en el futuro próximo ó lejano.

- 4) Ser lo suficientemente ambicioso como para representar un reto, de tal manera que un hombre puede sentirse orgulloso de alcanzarlos.
- 5) Debe representar resultados finales hacia los cuales se pretende llegar.
- 6) Debe representar congruente con el plan global (objetivos generales) de la organización.
- 7) Deben considerar las circunstancias externas e internas, es decir, los factores no sujetos al control del hombre responsable de los resultados.
- 8) Se deben ordenar por prioridades.
- 9) Deben ser medibles en: números, porcentajes o fechas, dependiendo de su grado de tangibilidad.

Respecto a las anteriores características podemos decir que de su correcta aplicación en los objetivos dependerá evitar que la dirección sea incapaz de actuar, incapaz de exigir y de obtener el esfuerzo y la participación sus subordinados, lo cual significaría tener problemas que obstaculizarían la realización de los fines de la empresa.

#### 3.4 Algunas reglas sobre objetivos.

Para conseguir resultados satisfactorios en la empresa, es recomendable tomar en consideración las siguientes reglas:

a) Los objetivos deben fijarse de tal modo que no sean entendidos de distinta manera por diversas personas ; deben por lo tanto fijarse siempre que sea posible, cuantitativamente, esto es: determinando, a base de cifras y cantidades los fines a alcanzar. Si esta cuantificación no puede llevarse a cabo, entonces hay que definir sus características con el mayor número posible de criterios, comparaciones, registros, etc., en forma tal que pueda precisarse en el momento de la revisión, si el objetivo se obtuvo, o no se alcanzó. Esto significa que se debe poder contestar la pregunta siguiente: ¿como sé, al finalizar el periodo, si se ha alcanzado el objetivo?. Por ejemplo: "... el objetivo de obtener una utilidad razonable, puede señalar, en el mejor de los casos, si la compañía tuvo utilidades o pérdidas... pero no estipula cuántas utilidades se deben obtener. Además lo que es razonable para el subordinado quizá no sea aceptable para el superior.

Por supuesto que, en caso de desacuerdo, el subordinado es quién pierde la discusión. En cambio, se puede medir un rendimiento sobre la inversión del 12% al finalizar el año fiscal, pues contesta preguntas: ¿Cuánto o que? ¿ Cuándo?. Es decir como objetivo verificable quedaría de la siguiente manera: lograr un rendimiento sobre la inversión del 12% al finalizar el año fiscal..." 17

b) Los objetivos deben jerarquizarse de acuerdo con su importancia.

c) Deben ser flexibles, es decir, pueden y deben los objetivos modificarse cuando las circunstancias así lo ameriten y lo exijan.

d) No confundir los objetivos con los medios para alcanzarlos. Por ejemplo: un procedimiento o sistema de trabajo no se trata de un objetivo, sino de un medio para lograr un objetivo.

e) Deben contar con los recursos suficientes para su realización.

f) Para evitar confusiones los objetivos deberán manifestarse por escrito.

**LECTURAS COMPLEMENTARIAS**

*Caroline Matheny Dillman, Rahlow Harold F., Cómo redactar objetivos de instrucción, México, Edit. Trillas, 1994, p. 356.*

*Eric Maldonado Chávez, La Técnica de Administración por Objetivos, Tesis Doctoral, México, Edit. UNAM, 1996, p. 248. Identifica la importancia de redactar correctamente los objetivos ya que al administrar siempre se deberán tomar en consideración.*

C A P I T U L O I V

**EL FACTOR HUMANO EN LA ADMINISTRACION**

#### 4.1 Aspectos Generales de la Dirección.

La empresa necesita de la dirección por qué a través de ella se coordina el trabajo del grupo evitando que haya desorden en la realización de las actividades que cada quien debe de realizar para el cumplimiento de los objetivos fijados en el tiempo previsto.

Para Jorge Barajas Medina la dirección " es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador; poco efecto tendrán las técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente; la dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente, influyen en el éxito o fracaso del organismo social".

En cambio, para Salvador Mercado H. la dirección "es aquel elemento de la administración con el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio del ejercicio de la autoridad del administrador, a base de decisiones ya sea tomadas directamente o con más frecuencia delegando dicha autoridad.

Se transmite esa autoridad y sus resultados por medio de la comunicación, se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas."

Ahora bien, si la dirección de una empresa como ya se menciono implica que se delegue autoridad, ya que coordinar significa hacer a través de otros, entonces, a continuación por razones de mejor comprensión de lo que es dirección definiremos que es autoridad y daremos a conocer su clasificación.

La autoridad es el derecho de mandar o de obrar con el propósito de dirigir las actividades de las personas, que ocupan puestos en los que se informa directamente a quien tiene autoridad, a fin de conseguir el objetivo de la empresa.

Asimismo la autoridad puede clasificarse en:

- 1) Autoridad formal.
- 2) Autoridad Informal.
- 3) Autoridad técnica o profesional.

La autoridad formal, también llamada legal o institucional, es aquella que implica el derecho de mandar y poder exigir obediencia a quien recibe ordenes. Esto quiere decir, que la autoridad es delegada oficialmente desde los niveles más altos hacia abajo, en forma lineal, para ser ejercida, sobre un grupo de subordinados por un jefe o por varios cada uno para funciones distintas. En si en la autoridad formal no se basa en las personas sino por el contrario en las funciones de los puestos, lo que quiere decir que un jefe

que renuncia a su puesto renuncia a su vez a la autoridad formal y quien ocupe el puesto abandonado por dicho jefe, usará la autoridad que en aquél está implícita. Ahora bien, autoridad informal conocida también como autoridad personal, "es la que tiene una persona por su carisma así como también por la facilidad de influir sobre los demás, de manera espontánea por sus características personales: inteligencia, dinamismo, facilidad de palabra, criterio propio etc. Es autoridad no impuesta sino voluntaria". 18

Finalmente, la autoridad técnica o profesional es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos, experiencias, destreza etc. en relación a una determinada materia y que capacitan a una persona para guiar o asesorar a otras personas a cerca de asuntos relacionados con su especialidad, en resumen se trata de una autoridad adquirida.

#### 4.2 Importancia del recurso humano en la empresa.

El recurso humano es el patrimonio más valioso con el que cuenta la empresa, pues los recursos financieros, materiales y técnicos son solamente mecanismos que respaldan la labor humana.

*(18) Alberto Colmenares Lynch, Ensayo Acerca de la Administración por Resultados y la Gerencia, México, Edit. UNAM, 1996, p.77.*

Las personas constituyen con todas sus características (conocimientos, habilidades, experiencias etc.), la parte eminentemente activa a través de la cual se ejecutan los planes para lograr los objetivos de una empresa. Los investigadores actuales en administración conceden prioridad en sus estudios al conocimiento de la personalidad humana y a su conducta social.

"Para la persona que sabe poco de la conducta humana dentro de las organizaciones y que, por lo tanto, se fía de las gráficas nada más, cualquier problema de organización se reduce a dar unos cuantos toques con el lápiz al esquema de la organización. Las yuxtaposiciones se eliminan; las jurisdicciones quedan definidas claramente, las líneas de autoridad se ven con toda claridad simplemente moviendo las casillas y marcando nuevas líneas en la gráfica.

La estructura de una organización debe reflejar no solamente la lógica del trabajo que se realiza sino también las actitudes mentales de las personas que las constituyen y que se han reunido para llevar a cabo cierta tarea. Son los seres humanos... y no la gráfica de una organización, los que en verdad desempeñan las labores y hacen el trabajo".<sup>19</sup> Entonces, si las personas son quienes llevan a cabo las labores para satisfacer necesidades y anhelos de gente y empresa, debemos, por lo tanto, conocer los medios a través de los cuales

(19) Wilburg Jiménez Castro, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, México, Edit. McGraw-Hill, 1976, p.231.

se puede hacer el mejor aprovechamiento de los seres humanos, con base a las ciencias de la conducta humana.

#### 4.3 Modelos conductuales

La conducta general de los individuos es difícil de predecir, guiar, modificar y dirigir por razones por algunas veces claras y otras veces veladas e indefinidas, debido, sin duda, a la misma naturaleza compleja e la sique humana.

La razón de la conducta de las personas, o sea, lo que determina lo que un hombre sea de cierta manera y no de otra, puede ser captada en forma consistente por el mismo individuo.

Es indiscutible que donde interesa tener conocimiento de los motivos que determinan la conducta de los individuos es en el ambiente de trabajo. Es, pues, necesario que en la empresa se entienda, se predique y se controlen las actividades que realiza una persona en un momento dado. La conducta del ser humano se orienta hacia el logro de objetivos, los cuales encierran la necesidad o deseo definido de lograr algo, no todos son claros en el mismo grado ni el individuo mismo los que tiene en estado absolutamente conciente, así como la personalidad de los individuos no puede ser igual en todos los casos, de la misma manera tampoco puede ser igual el grado de conocimiento que se tenga de las razones que determinan la conducta.

De esta manera, las razones que determinan la conducta se manifiestan en la voluntad y el deseo de actuar. A esta voluntad de actuar se le llama motivación.

Respecto a la motivación en las empresas siempre uno se a cuestionado ¿Cómo puede ser motivado el personal?. En base a esto se ha tomado en consideración que el dinero, como parte integrante del sistema de recompensas y castigos, es la fórmula más efectiva a las personas.

"... Es cierto que para muchos individuos el incentivo económico tienen efectos significativos no obstante, cabe mencionar que se ha hecho evidente mediante investigaciones que gran cantidad de personas no realizan sus mayores esfuerzos cuando son motivadas con factores monetarios, en muchos casos, tienden a lograr cierto nivel establecido por los mismos integrantes de un grupo, que por lo común es inferior al de sus capacidades; el dinero será siempre un factor importante, pero no absoluto". 20

Existen varias teorías, surgidas principalmente en Estados Unidos, que son un intento por tratar de comprender el por qué

(20) Hugo Mendoza Durán, Ensayo Acerca de la Administración por Objetivos, México, UNAM, 1998, p. 67.

del comportamiento humano en el trabajo. Tres de las teorías más conocidas son las siguientes:

- 1) Teoría de Abraham Maslow.
- 2) Teoría "x" y Teoría "y" de Douglas McGregor.

#### Teoría de Abraham Maslow.

La teoría de Abraham Maslow concibió y sostuvo que las necesidades humanas podían clasificarse dentro de 5 niveles, cada uno de ellos con una determinada jerarquía en función de su importancia. En forma ascendente, los niveles que se deben satisfacer son:

- a) Fisiológicas.
- b) De seguridad.
- c) Sociales.
- d) De estima.
- e) De autorrealización.

a) Las fisiológicas, también denominadas de supervivencia, han sido catalogadas como aquellas necesidades relacionadas con la supervivencia de los individuos. Son las que sostienen la vida entre las que se encuentran: alimentación, sed, vestido, techo etc. Cuando estas han sido satisfechas, se hacen importantes las necesidades de todos los niveles.

b) Las de seguridad son las que tienen que ver con encontrarse libre de los temores, del miedo a los peligros

físicos, a la enfermedad, a la invalidez, la inseguridad económica etc. Se tratan de necesidades adquiridas y que se presentan dependiendo de la voluntad del individuo. El ejemplo clásico de este grupo es la satisfacción de: diversión, lujo, confort, prestigio, triunfo, fama etc.

c) Las de carácter social se refieren a la del hombre como ser social que quiere permanecer a un grupo y de ser aceptado plenamente. El individuo busca buena relación con los demás.

d) Las de estima se advierten por el reconocimiento que el individuo busca de los demás. El quiere tener un alto aprecio de sí mismo, es decir, ser reconocido y apreciado por todos; cuando se satisfacen estas necesidades, nacen los sentimientos de confianza en sí mismo y de prestigio.

e) Las de autorrealización son aquellas que se refieren a la necesidad de sentirse realizado, de llegar a la cúspide, de desarrollar todas las potenciabilidades, por lo que se tratará de superarse en todos los aspectos. En otras palabras se trata, las necesidades de autorrealización implican " lo que un hombre puede ser y debe ser ". Desea llegar muy alto, ser más creador tanto en su profesión como en su vida profesional. De acuerdo Maslow, las necesidades de un nivel superior va surgiendo cuando las de nivel anterior han sido adecuadamente satisfechas; a esto lo

denominó "potencial de necesidades". Aunque algunos no están de acuerdo con ella han popularizado y es muy aceptada; las principales críticas que ha tenido giran alrededor de no haberse podido comprobar satisfactoriamente la relación de prepotencia de necesidades. Finalmente, cuanto más altos sean los niveles de necesidades que puedan cubrirse en el trabajo, tanto más motivado estará quien lo realice.

Teoría "x" y Teoría "y" de Douglas McGregor.

Según Douglas McGregor, se perfilan dos grandes grupos de opinión en el trabajo.

1) Las personas que quieren ser dirigidas, que temen y no quieren asumir responsabilidades y buscan seguridad ante todo, estas personas están fundamentalmente motivadas por el dinero, las prestaciones y por el temor de amenaza y castigo. A las personas de este grupo se les considera como indignas de confianza, irresponsables e inmadura. Todas estas características y conceptos del hombre eso es lo que se denomina la teoría "X".

2) La Teoría "Y" supone en cambio " que a los empleados les gusta trabajar, que son creativos, que quieren responsabilidad y que pueden gobernarse solos." (21) Dicho de otra manera, el hombre puede seguir una dirección propia y

(21) Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, México, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, p. 210.

ser creativo en el trabajo, si se le motiva adecuadamente. Se dice que el trabajador bien motivado puede lograr mejor sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. En estos casos no se hace necesaria una supervisión estrecha ni sistemas de control. El obrero o el empleado puede de esta manera, satisfacer sus necesidades de estima y de autorrealización. Por último, se puede decir que tanto la Teoría de Abraham Maslow como la Teoría "x" y la Teoría "y" de Douglas McGregor, son métodos que han tenido gran difusión, y son pocos los administradores que desconocen sus recomendaciones para predecir la conducta humana y, ajustarla al logro de los objetivos de la empresa.

#### 4.4 Importancia de la comunicación.

El conocimiento de las razones que mueven a la dirección a cambiar de un sistema "tradicional" a otro basado en objetivos; debe llevarse a todos los niveles de la empresa, a través de comunicaciones adecuadas y de juntas por niveles y por áreas de responsabilidad. Entiéndase como comunicación el proceso de conducir información de un emisor a un receptor siempre que el receptor la comprenda. Para que esto quede más claro, a continuación se mencionan los elementos que intervienen en el proceso de comunicación.

- 1) El emisor del mensaje. La persona o los grupos que

dirigen un pensamiento o una idea, que después se decifra en una forma comprendida tanto por el emisor como el receptor.

2) Uso de un canal para transmitir el mensaje. La información se transmite por un canal que vincula al emisor con el receptor, el mensaje se puede transmitir mediante un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión.

3) Receptor del mensaje. La Persona o los grupos a quienes se dirige el mensaje.

4) Respuesta. Es cuando el receptor se convierte en emisor.

La comunicación es una de las herramientas más importantes que utiliza la administración por objetivos para: 1) establecer y difundir objetivos de una empresa, 2) desarrollar los planes para su logro, 3) evitar que la dirección tome decisiones precipitadas, imprecisas o inoportunas en la implantación del sistema de administración por objetivos, 4) organizar los recursos humanos, 5) seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización, 6) dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir y 7) Se hace saber a las personas que están involucradas en el sistema, los logros obtenidos. Esto indiscutiblemente le ayudará a la empresa a saber mantener su sistema por resultados del mejor modo posible.

**LECTURAS COMPLEMENTARIAS**

Victor H. Vroom y Edward L. Deci, Motivación y Alta Dirección, México, Edit. Trillas, 1998, p. 366. En esta obra se trata el estudio de la motivación humana y la práctica de la administración.

José Antonio Fernández Arena, El Proceso Administrativo, México, Edit. Diana, 2a. Edición, 1993, p. 305. Establece este libro el valor integral del ser humano en la administración.

William H. Neuman y E. Kirby Warren, La Dinámica Administrativa, México, Edit. Diana, 4a. Edición, 1995, p. 708. En esta obra se tratan las necesidades personales y el diseño de la organización.

C A P I T U L O V

CONDICIONES NECESARIAS PARA LA IMPLANTACION  
DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

### 5.1 Condiciones necesarias para el establecimiento de la administración por objetivos.

Los aspectos que se deben considerar en toda implantación de administración por objetivos son bastantes, sin embargo, se pueden mencionar los que mayor recomiendan contemplar varios autores en base a su experiencia.

1) Consentimiento de la Dirección o Jefe máximo. La principal condición que debe existir al establecer un sistema de administración por objetivos es el consentimiento o permiso de la suprema autoridad de la empresa donde vaya emplearse el sistema, ya que de esta forma se evitara las confusiones con los lineamientos establecidos, deberá primero experimentarse con los jefes superiores para acostumbrarlos al sistema y ganando confianza, además detectar las irregularidades del sistema, podemos iniciar con una división o un departamento e ir ampliando gradualmente el programa hasta cubrir toda la empresa.

2) Estar dispuestos a saber por qué la queremos. Y para ayudar en este sentido existen disponibles varios excelentes libros escritos por reconocidos autores. Escoja aquellos libros que incluyan estudios de casos reales de experiencias en varias compañías. No obstante, no se conforme, si es posible se le sugiere además formular preguntas de fondo cuando menos a 10

empresas que hayan practicado la administración por objetivos; las pregunte ¿Cuáles han sido sus éxitos y su fracasos? ¿Para qué propósitos usan la administración por objetivos? etc.

3) Colaboración del jefe para con el subordinado. Conviene que el jefe apoye al subordinado preguntándole que puede hacer por él para lograr sus objetivos, ya que a fin de cuentas también son los suyos. La comunicación y colaboración que debe existir entre superior y subordinado es elemental, puesto que esto ayudara a despejar el panorama, aclarar conceptos, a responder a inquietudes, y desde luego afirmar lo bueno y lo positivo que se esta haciendo para así poder implantar la administración por objetivos.

4) Considerar que quienes coordinan el establecimiento de la administración deben ser adiestrados mediante el uso de un asesor. No se debe establecer el sistema de administración por objetivos sin comprender que se trata de un sistema, que requiere de ser bien entendido para evitar caer en malas interpretaciones del mismo, y que se conduzca así a la confusión y al fracaso.

El uso de un asesor para establecer el sistema de administración por objetivos debe considerarse. A través del asesor el personal administrativo de la empresa comprende lo que se espera de ellos puesto que los orienta en cómo fijar sus

objetivos personales, y porque además los asesora en el procedimiento de dar retroalimentación y vigilancia a tales objetivos.

Sin embargo, cabe mencionar que en algunos casos el gerente general y los gerentes de las diferentes áreas, puede ser los encargados de coordinar el sistema, en virtud de sus años de experiencia en el sistema de administración por objetivos, porque la empresa donde trabajan ya lo tiene implantado o porque el gerente general trabajo en una empresa donde emplearon; por lo que el uso de un asesor, hay que mencionarlo, no siempre será necesario en muchas ocasiones, pero si cuando nunca se ha utilizado el sistema de administración por objetivos.

## S.2 Etapas o fases del establecimiento de la administración por objetivos.

Para comenzar podemos decir que aunque aquí describamos un proceso determinado, de ninguna forma representa la manera exacta de llevar a cabo el proceso de la administración por objetivos en todos sus pasos y en orden. (Veáse anexo No.2).

Sino que se pretende dar una descripción del proceso más general y utilizado en la administración por objetivos, y que nos ayudará aclarar mejor la relación de las distintas etapas o fases que la forman. Por lo tanto, es conveniente mencionar que

en la práctica, cada empresa deberá implantar el proceso que mejor convenga a sus propias necesidades e intereses.

#### 5.2.1. Fijación de objetivos.

La determinación de los objetivos generales es labor de equipo de dirección, ya que sus miembros tienen como fin dirigir, prever y, en tal calidad, poseen una experiencia, una formación, una función que les permite, con el mínimo de errores posible, coordinar la acción de la empresa.

Regularmente, la dirección fijará y revisará los objetivos generales y se comunicarán a cada división, para que con base a ellos fijen sus objetivos particulares. Dicho de otra manera, a partir de los objetivos generales y siguiendo la línea jerárquica de superior a subordinado, cada responsable determina con su jefe inmediato sus propios objetivos por escrito. Por ejemplo: un departamento de producción podrá establecer que para el siguiente año se deba aumentar la producción en 5%, sin costos adicionales y conservando el nivel actual de calidad. El jefe de producción pasará este objetivo a cada uno de sus inmediatos subordinados; los cuales pondrán a su vez establecer objetivos personales como: el aprender actividades de su jefe para poder indicar cuáles son los cambios que deben hacerse a fin de lograr aumentar la producción en un 5% ; y de

esta manera aspirar a un posible ascenso u otro tipo de gratificación.

En esta etapa, cabe señalar también que los superiores deben ser consejeros pacientes, que ayuden a sus subordinados a desarrollar objetivos consistentes para no caer en objetivos imposibles. No obstante, el superior no siempre podrá acceder a los objetivos que le presenten sus subordinados si van en contra de las necesidades de la empresa, por lo que deberá adoptar una actitud más severa, modificandolos en base a las realidades de la empresa y esto se puede hacer mediante la fijación de objetivos (Veáse anexo No.3)

La explicación de los numerales que aparecen en el formato de la fijación de objetivos es la siguiente:

- 1.- Nombre del departamento o persona.
- 2.- Cuando se trate de objetivos de un departamento o persona.
- 3.- Fecha de aprobación de los objetivos.
- 4.- Nombre de quien aprueba.
- 5.- Período que abarca.
- 6.- Número de objetivos, según su prioridad o importancia.
- 7.- Presentación de los objetivos en forma resumida.
- 8.- Resumen de las estrategias y tácticas seleccionadas para el logro de los objetivos.
- 9.- Detalle de la fecha de revisión parcial de progreso de cada uno de los objetivos.

Debe considerarse también las fechas en que determinadas estrategias y tácticas deberán haber quedado completas.

10.- Columna para anotación de observaciones en general, tales como: resultados obtenidos hasta ese momento, acciones tomadas en caso de que el estado de progreso no sea satisfactorio, así como nuevos objetivos que puedan haber surgido como producto de lo anterior.

#### 5.2.2 Desarrollo de planes de acción.

Los planes de acción sirven para definir cuáles serán las tareas y actividades que deben realizarse para lograr los objetivos. No obstante, también dan lugar a otros beneficios tales como:

- Al implantar éstos se forman grupos que proporcionan un ambiente en el cual el individuo se motiva y se compromete al logro de los objetivos.
- Se identifican problemas a tiempo pudiendo hacer las modificaciones necesarias que en su caso se requieran.
- Obligan al gerente a buscar y a probar varias alternativas viables para lograr los objetivos.
- Se determinan responsabilidades y se delega autoridad en función de ello.
- Se calcula el tiempo necesario para las realizar las actividades necesarias para obtener los resultados deseados.

- Se determina los recursos humanos, financieros y de otro tipo con los que se debe contar para lograr los objetivos.

Ahora bien, "en la administración por objetivos la elaboración de planes de acción debe llevarse de la siguiente manera:

A) CONSULTIVO: Al subordinado se le consulta en el desarrollo de planes de acción. Gran participación en la toma de decisiones. Comunicación de los planes en 2 direcciones. Coordinación bastante buena de tareas y responsabilidades. El superior y el subordinado considera planes contra la eventualidad.

B) GRUPO PARTICIPATIVO: Participación activa para identificar, evaluar y decidir tareas y alternativas. Los planes individuales están integrados con los planes organizacionales. Hay un esfuerzo de equipo en el desarrollo de planes de acción. Coordinación eficaz de tareas y actividades empresariales".<sup>22</sup> Estos pasos proporcionan un marco de referencia muy útil de como debe elaborarse efectivamente un plan de acción, sin embargo, en el presente trabajo se proponen otros pasos para complementar a los ya mencionados, los cuales son:

- 1) Identificar los objetivos.
- 2) Agrupar en una lista tareas y actividades importantes para lograr los objetivos.

(22) Alberto Colmenares Lynch, Ensayo acerca de la Administración por Resultados y la Gerencia, México, Edit. UNAM 1985, p. 79-96.

- 3) Identificar las tareas y actividades clave para puestos individuales.
- 5) Definir los roles, autoridad y responsabilidad para cada puesto individual.
- 6) Programar el tiempo necesario para el desarrollo de las actividades, y coordinarlas dentro de una cadena de tiempo.
- 7) Ajustar los objetivos si es necesario.
- 8) Determinar los recursos humanos y materiales que sean necesarios para realizar las actividades que nos lleven a logro de los objetivos.
- 9) Revisar los planes de acción y verificar que sean congruentes con los objetivos.

### 5.2.3 Revisión previa y realimentación.

En esta etapa el jefe máximo y subordinados deben reunirse periódicamente para revisar los resultados obtenidos del desempeño individual y empresarial; a fin compararlos con los objetivos y planes señalados, para detectar asimismo las desviaciones y aplicar las medidas correctivas convenientes. Como por ejemplo, que todos los objetivos particulares, después de combinarlos, conduzcan a resultados generales más altos que a los fijados inicialmente. En este caso, los objetivos generales fijados tendrán que elevarse. De igual manera, si los objetivos particulares no alcanzan lograr los objetivos generales, aún cuando ya se han hecho los

necesarios ajustes, habrá entonces que reducir esos objetivos generales y fijar nueva fecha de revisión. Asimismo, se puede dar el caso de que por circunstancias fortuitas las objetivos no puedan alcanzarse definitivamente: por lo tanto no quedará más remedio que dejar de insistir para ese período. En cualquiera de estas situaciones, ello implica una constante realimentación ya que de acuerdo con el resultado podremos volver a elevar, bajar o bien a reajustar los objetivos prefijados desde el principio.

#### 5.2.4 Revisión final de resultados.

En esta última etapa del proceso de administración por objetivos se debe llevar a cabo un a una revisión final de los resultados para poder comprobar que éstos han respondido a los objetivos generales fijados de antemano.

A continuación se especifican los datos que deberán ser colocados en el formato de revisión final de resultados (Veáse anexo No. 4).

- 1.- Número de objetivo (debe coincidir con el orden establecido en la figura 1).
- 2.- Nombre del departamento o persona.
- 3.- Cuando se trate de objetivo de un departamento o grupo, se indica el nombre de las personas involucradas en su logro.
- 4.- Fecha de aprobación del objetivo.
- 5.- Nombre de quien lo aprueba.

- 6.- Periodo que abarca.
- 7.- Presentación de los objetivos en forma resumida.
- 8.- Breve detalle de los resultados logrados a la fecha de revisión final.
- 9.- Analisis comparativo de resultados logrados, frente a los originales fijados, así como indicación de causas por las que se considere no hayan sido logrados o por otras partes hayan sido excedidos.
- 10.- Detalle de acciones tomadas con base de resultados, ya sea por haberse logrado conforme a lo planeado, no haberse alcanzado o por haberse excedido.

Cabe señalar que la presentación de la revisión final de resultados, no tiene exactamente un molde y que podrá modificarse de acuerdo con la naturaleza de los objetivos que queremos lograr. En cuanto a su periodicidad, se puede decir que se presenta al terminar el proceso del sistema de administración por objetivos. Dicha periodicidad puede fijarse con revisiones anuales, semestrales, trimestrales o mensuales. Por otra parte, la revisión final de lo que se ha hecho nos proporciona beneficios como los siguientes:

- 1) Permite una mayor justicia en las aumentos de sueldo y ascensos. Al evaluar el desempeño del subordinado, tendremos la oportunidad de retribuirlo en una forma directa, es decir, en función de los resultados que obtiene.

Y nuevamente aquí tendremos otro motivador para el subordinado.

2) Desarrollo de nuevas estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos, a partir de la información que surge de la valoración de las actividades.

Por último, es conveniente mencionar que de la revisión final de resultados se tomaran las decisiones necesarias para la fijación de objetivos del siguiente período.

5.3 Investigación práctica sobre la administración por objetivos en la pequeña y mediana industria de manufacturera de productos alimenticios en el Estado de México.

Por lo general cuando nos referimos a cualquier actividad industrial, nos ubicamos inmediatamente en fuertes complejos que requieren de alta tecnología, sin concebir a esta actividad desde el punto manual utilizando algunos instrumentos de trabajo rústicos que de alguna manera u otra no dejan de ser medios para la producción y el trabajo. Transformar significa cambiar el destino de cualquier insumo, incorporándole otros elementos que lo hacen diferente conforme a su origen en esencia. Es integrar distintas propiedades en un todo útil para que finalmente realice nuevas funciones a las naturales; se cambia de esta forma el aprovechamiento de tal o cual recurso, esperando explotar todas las cualidades de su capacidad transformadora. Entonces, "industria es toda fabrica, planta de extracción o de transformación, taller, molino o en general toda unidad económica que bajo un solo dueño o control realiza por cuenta propia o ajena, en una sola ubicación física, algún tipo de actividad consistente en extraer, refinar, reparar, transformar o acabar cualquier artículo, producto o línea de producto".<sup>230</sup> bien industria también se puede definir como "un conjunto de las

(23) FUENTE: Revista El Mercado de Valores, Desarrollo Económico, abril de 1990, No.82, año LVI, editada por de Nacional Financiera S.N.C., p.136

operaciones que concurren a la transformación de las materias primas y la producción de la riqueza".<sup>24</sup> Por otro lado, para el presente trabajo de investigación es conveniente mencionar que "... según el IX Censo Industrial de 1996, existen 7, 172 industrias manufactureras en el Estado de México. De las cuales 600 son pequeñas y medianas industrias manufactureras de productos alimenticios"<sup>25</sup> de las cuales a su vez se obtuvieron las 60 empresas que conformaron nuestra investigación de campo acerca de la administración por objetivos.

El Estado de México con su reducida extensión territorial, que solo significa 0.32% de la superficie del país ocupa el primer lugar en el procesamiento industrial de limón para obtener aceites, jugos, cáscara deshidratada y pectinas que sirven a su vez estos dos últimos para fabricar refrescos, jabones, y alimentos dietéticos. Asimismo, resulta interesante comentar que el segundo lugar lo ocupan las empresas que están

*(24) FUENTE: Revista Pequeña y Mediana Industria, El Fomento de la Industrialización en México, 1993, No.4, año X, Edit. Perspectivas Industriales, p. 12.*

*(25) La Secretaría de Fomento y Comercio Industrial define en primer lugar a la pequeña empresa como: Aquella que cuenta entre 16 y 100 empleados y/o cuyas ventas netas anuales no rebasen el equivalente al importe de 1,115 veces el salario mínimo general. En segundo lugar, define a la mediana empresa como: Aquella que cuenta hasta con 250 empleados y/o cuyas ventas netas no rebasen el equivalente al importe de 2,010 veces el salario mínimo elevado al año. Y en tercer lugar, define a la grandes empresas como: aquellas que emplean más de 250 personas y/o cuyas ventas anuales rebasan 2,010 veces el salario mínimo general elevado al año. Revista de Nacional Financiera, S.A., D.F. de Promoción de las Micro, pequeñas y Mediana empresa y Desarrollo Regional, No.167, 6 de Marzo de 1993, p. 14-17.*

ligadas a la producción del huevo, queso, leche, y manteca de puerco. Por otro lado, la estructura orgánica de las industrias de la transformación es muy variada, ya que existen, sobre todo en la pequeña industria esquemas administrativos sumamente simples, y que en la mayoría de los casos son conducidos por los propios integrantes de una sola familia, de tal manera que el dueño de la empresa, por lo general es el director de la misma, y en algunos casos funge también no solamente como presidente del consejo de administración sino que, al mismo tiempo es el gerente de producción, de recursos humanos, etc. <sup>26</sup>

No de la misma forma ocurre en las empresas medianas, que suelen ser empresas en ritmo de crecimiento más impresionante que la pequeña.

En esta clase de empresas, como consecuencia del crecimiento, se siente la necesidad de ir efectuando una mayor descentralización, y consiguientemente de delegar.

A la alta gerencia se le presenta la necesidad de añadir más personas a una operación que antes no habían sido necesarias y de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos que anteriormente no habían requerido.

(26) *Revista Comercio Exterior, La Actividad Industrial en México, México, 1997, No. 13, año XIII, Edit. FCA-UNAM, p. 23.*

También, las grandes empresas muestran sus diferencias en relación a las anteriormente mencionadas. En estas empresas el administrador o la dirección, no solo dedican la mayor parte de su tiempo a las labores administrativas cotidianas, sino que requieren de un staff, más o menos grande de personas que lo ayuden a administrar; de especialistas que conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos desarrollados y cambiantes que cada día surgen sobre mercadotecnia, contabilidad, producción etc.

La administración por objetivos, puede ejercitarse en la industria manufacturera de productos alimenticios, sin embargo, el número de empresas que están integradas a CANACINTRA es reducido a penas 600 pequeñas y medianas empresas de productos alimenticios en el Estado de México, lo que lleva a afirmar que no existe gran experiencia en este campo sumamente virgen. Por ello, antes de intentar poner en marcha el sistema de administración por objetivos, los profesionistas de esta actividad deberán tener muy presente que es necesario contar mayor información sobre esta técnica. La administración por objetivos debe tomar fuerza y auge en la medida en que los interesados por sí solos se den cuenta y se convenzan de que si se implanta este sistema van a obtener resultados más satisfactorios y más óptimos. Por otro lado, la inversión extranjera en la industria manufacturera nacional ha crecido en

los últimos años, debido a las facilidades que ha propiciado el Estado en los nuevos parques y ciudades industriales. Aguascalientes, Morelia, León, Guanajuato, Torreón, Monterrey, Guadalajara, y Cuernavaca; han recibido un trato especial para la descentralización industrial; ocupando el Distrito Federal un lugar especial, por considerarlo dentro de una zona industrial plenamente saturada. No ocurre de igual manera en el Estado de México donde la descentralización de la industria manufacturera de productos alimenticios no se a dado.

En México, en la industria manufacturera de productos alimenticios, no todo el activo fijo proviene de otras naciones, existen ya importantes corporaciones de esta rama de actividad industrial; pero faltan mejores procesos tecnológicos para poder ser independientes, empezando por la calidad de los mismos, por el precio y por su comportamiento de aceptación en los mercados regionales.

De esta manera, los proyectos productivos operados en los últimos años basados en las políticas trazadas por el programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior, ubicados en los nuevos polos de desarrollo económico, utilizaron y siguen utilizando gran parte de la maquinaria y equipos procedentes de otros países, la propia empresa pequeña y mediana han internado en el país volúmenes impresionantes de maquinaria usada.

Por ello, el objetivo de la industria manufacturera de productos alimenticios del Estado de México, en materia de Fomento a la Industria es en la actualidad fomentar con planeación, de producir con organización, de exportar con calidad, de crecer en términos generales, con eficacia y bajo optimización de recursos.

Y una buena medida para lograr lo anterior, será la implementación de la administración por objetivos en las industrias pequeñas y medianas manufactureras de productos alimenticios.

5.4 CUESTIONARIO  
 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES PROFESIONALES

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
 Giro de la empresa \_\_\_\_\_  
 Principales productos \_\_\_\_\_  
 Tamaño de la misma \_\_\_\_\_  
 No. de trabajadores \_\_\_\_\_  
 Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_  
 Puesto \_\_\_\_\_

1.- ¿Actualiza su empresa regularmente sus sistemas administrativos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue "si" pase a la pregunta 3

2.- ¿Cuáles son las razones por las que no actualizan sus sistemas administrativos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cualquiera que haya sido su respuesta pase a la pregunta 6

3.- ¿Quiénes son los responsables de realizar dichos estudios para actualizar los sistemas administrativos de su empresa?

- a) Departamento de organización ( )
- b) Departamento de planeación ( )
- c) Gerencia general ( )
- d) Asesoría externa ( )

e) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

---

4.- ¿En qué periodo de tiempo revisa sus sistemas administrativos?

a) A los 6 meses ( )

b) Al año ( )

c) A los 2 años ( )

d) A los 3 años ( )

e) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

---

5.- ¿Qué clase de estudios efectúan los responsables de actualizar los sistemas administrativos de su empresa?

a) De personal ( )

b) De ventas ( )

c) De mercados ( )

d) De producción ( )

e) De finanzas ( )

f) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

---

6.- ¿Establece sus objetivos generales por escrito la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7.- Participación de los diferentes niveles de la organización.

1) Fijan objetivos y estándares.

SI NO

a) Directores ( ) ( )

- b) Gerentes ( ) ( )  
 c) Jefes de departamento ( ) ( )  
 d) Subordinados ( ) ( )

2) Se les responsabiliza y evalúa a:

- a) Directores ( ) ( )  
 b) Gerentes ( ) ( )  
 c) Jefes de departamento ( ) ( )  
 d) Subordinados ( ) ( )

3) Se les da retroalimentación sobre los resultados:

- a) Directores ( ) ( )  
 b) Gerentes ( ) ( )  
 c) Jefes de departamento ( ) ( )  
 d) Subordinados ( ) ( )

8.- ¿Cuál es el periodo comprendido entre la fijación de objetivos y la evaluación final?

- a) 3 y 6 meses ( )  
 b) a 6 meses ( )  
 c) a 1 año ( )  
 d) No contestó ( )

9.- ¿Cuál es el periodo de seguimientos de los objetivos en la empresa?

- a) Mensual ( )  
 b) Bimestralmente ( )  
 c) Trimestralmente ( )  
 d) Semestralmente ( )  
 e) No contestó ( )

10.- ¿En su empresa se emplea el sistema de administración por objetivos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta fue "no" ir a la pregunta 19

11.- ¿Puesto de las personas que coordinaron el establecimiento del sistema de administración por objetivos?

- a) Gerente general ( )
- b) Gerente de departamento ( )
- c) Subordinados ( )
- e) Asesoría externa ( )

12.- Elija entre las siguientes opciones las causas por las que se implanto dicho sistema:

- a) Mejor administración ( )
- b) Reorganización ( )
- c) Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo ( )
- d) Otra razón \_\_\_\_\_

13.- ¿Qué método de implantación se utilizo en la administración por objetivos?

- a) Implantación progresiva en las distintas divisiones que abarcara ( )
- b) Implantación por niveles jerárquicos ( )
- c) Otra (explique su respuesta) \_\_\_\_\_

14.- ¿Qué tiempo tiene la empresa de haber implantado el sistema de administración por objetivos?

- a) De 2 a 3 años ( )
- b) De 4 a 5 años ( )
- c) Más de 6 años ( )
- d) No contestó ( )

15.- ¿Qué desventajas ha significado el sistema de administración por objetivos?

- a) Mayor tiempo del que se acostumbra ( )
- b) Resistencia al cambio ( )
- c) Dificultad para establecer metas ( )
- d) Deficiencias en la enseñanza de la filosofía de la administración por objetivos ( )
- e) Otras desventajas ( )

16.- ¿Qué ventajas ha significado la administración por objetivos en su empresa?

- a) Estimula el funcionamiento de grupos de trabajos ( )
- b) Facilita y exige una mayor delegación de autoridad ( )
- c) Mejor administración ( )
- d) Mayor comunicación entre el personal ( )
- e) Otras (especifique) \_\_\_\_\_

17.- ¿Se ha dado algún tipo de capacitación sobre el sistema al personal de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

18.- ¿Sino se han impartido en la empresa cursos de capacitación sobre de administración por objetivos los propondría?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

---

19.- ¿Piensa usted que tiene una aceptación favorable la administración por objetivos en la industria manufacturera de productos alimenticios en el Estado de México?

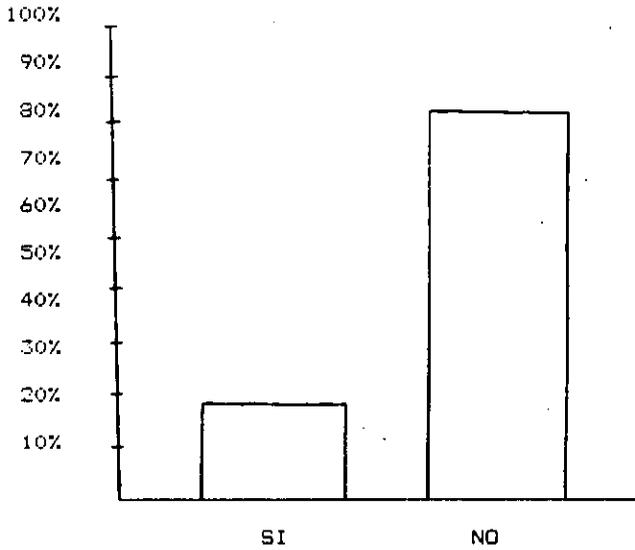
Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

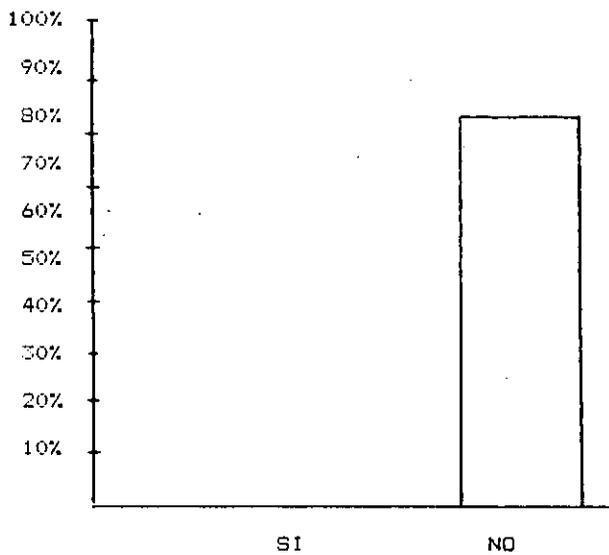
---

1.- ¿Actualiza su empresa regularmente sus sistemas administrativos?



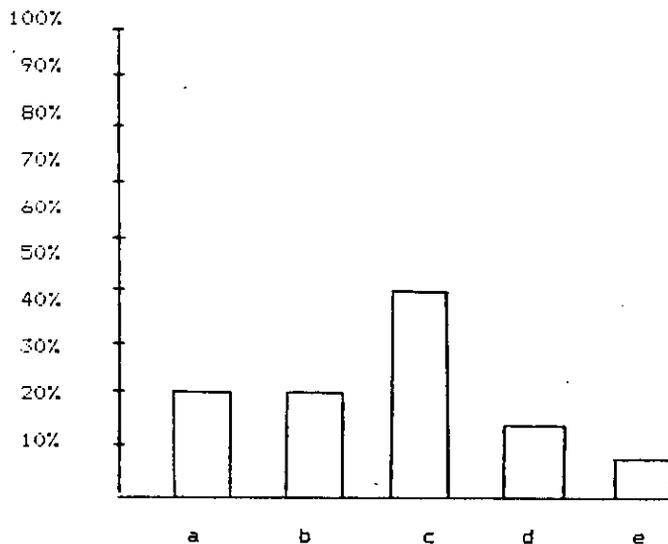
SI	_____	18%
NO	_____	82%

2.- ¿Cuáles son las razones por las que no actualizan sus sistemas administrativos?



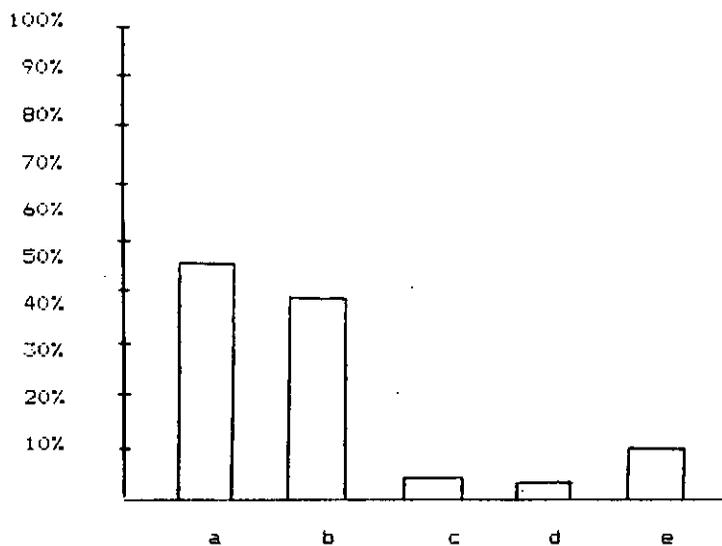
NO \_\_\_\_\_ 82%

3.- ¿Quiénes son los responsables de realizar dichos estudios para actualizar los sistemas administrativos de su empresa?



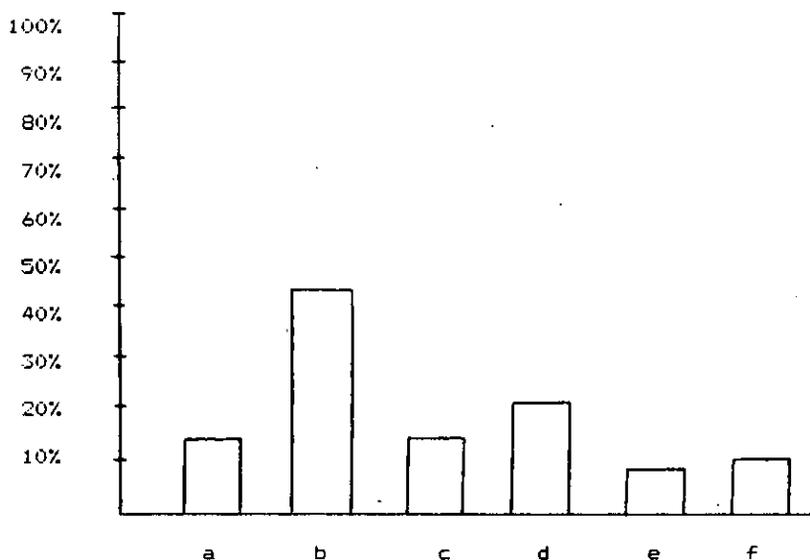
- a) Departamento de organización \_\_\_\_\_ 20%
- b) Departamento de planeación \_\_\_\_\_ 20%
- c) Gerencia general \_\_\_\_\_ 40%
- d) Asesoría externa \_\_\_\_\_ 13%
- e) Otros (especifique ) \_\_\_\_\_ 7%

4.- ¿En qué periodo de tiempo revisa sus sistemas administrativos ?



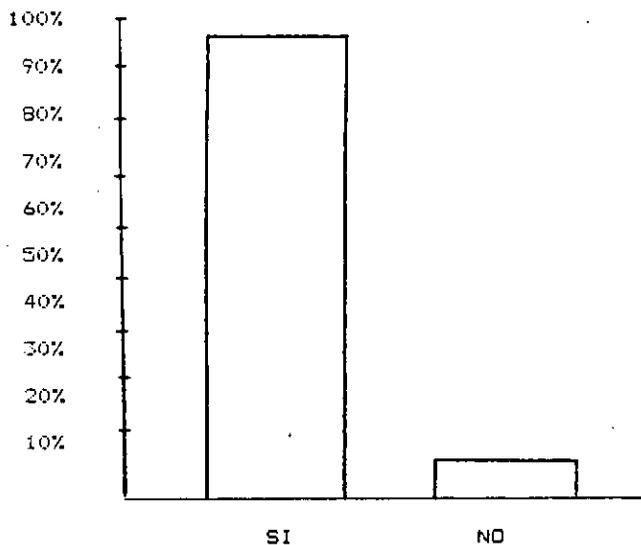
- a) A los 6 meses \_\_\_\_\_ 45%
- b) Al año \_\_\_\_\_ 38%
- c) A los 2 años \_\_\_\_\_ 4%
- d) A los 3 años \_\_\_\_\_ 3%
- e) De finanzas \_\_\_\_\_ 10%
- f) Otros (especifique) \_\_\_\_\_ 7%

5.- ¿Qué clase de estudios efectúan los responsables de actualize los sistemas administrativos de su empresa?



a) De personal_____	13%
b) De ventas_____	41%
c) De mercados _____	13%
d) De producción _____	20%
e) De finanzas_____	6%
f) Otros (especifique)_____	7%

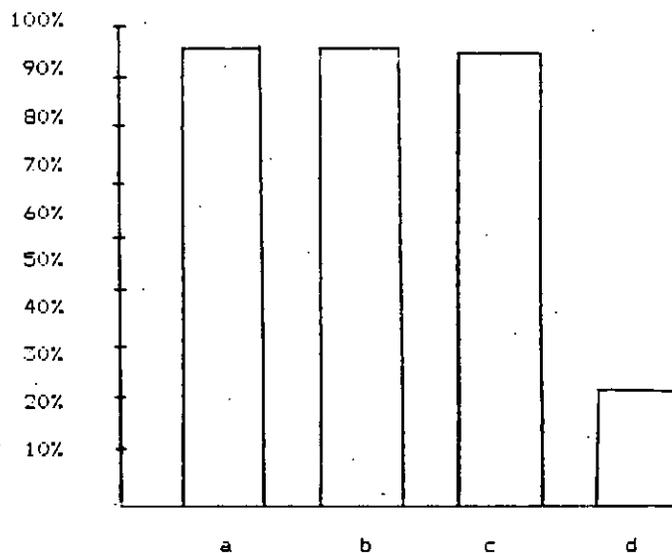
6.- ¿ Establece sus objetivos generales por escrito la empresa?



SI	_____	95%
NO	_____	5%

## 7.- Participación de los diferentes niveles de la organización.

1) Fijan objetivos y estándares.

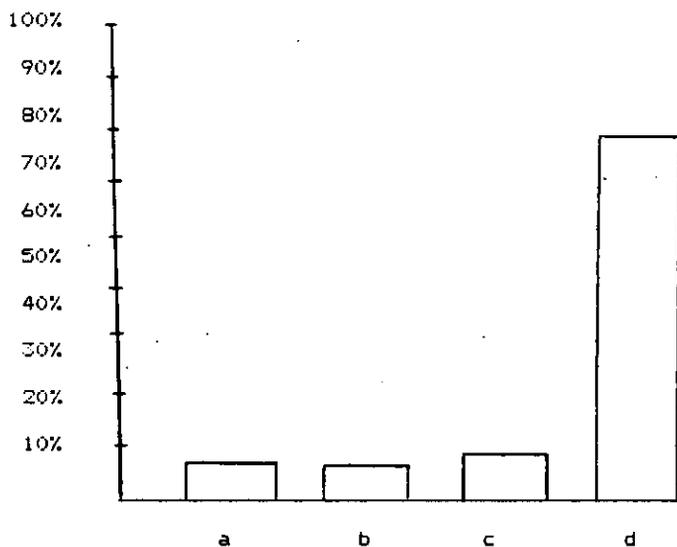


SI

a) Directores	_____	95%
b) Gerentes	_____	95%
c) Jefes de departamento	_____	94%
d) Subordinados	_____	21%

## 7.- Participación de los diferentes niveles de la organización.

## 1) Fijan objetivos y estándares.

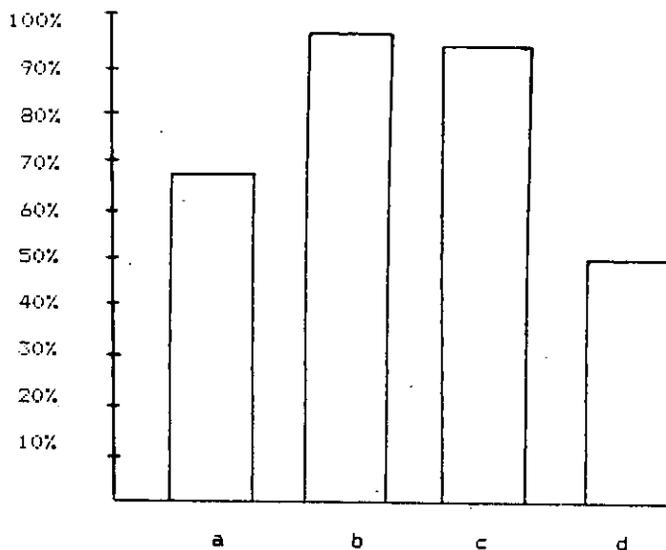


NO

a) Directores	5%
b) Gerentes	5%
c) Jefes de departamento	6%
d) Subordinados	79%

## 7.- Participación de los diferentes niveles de la organización.

2) Se les responsabiliza y evalúa a:

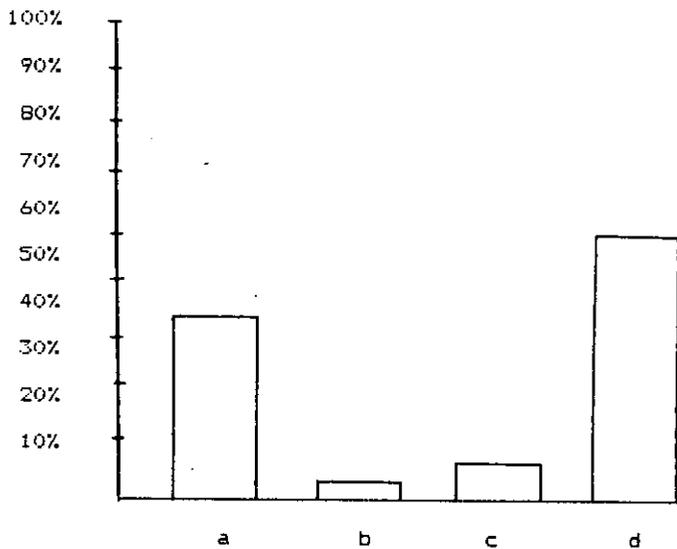


SI

- a) Directores \_\_\_\_\_ 67%
- b) Gerentes \_\_\_\_\_ 97%
- c) Jefes de departamento \_\_\_\_\_ 95%
- d) Subordinados \_\_\_\_\_ 50%

## 7.- Participación de los diferentes niveles de la organización.

2) Se les responsabiliza y evalúa a:

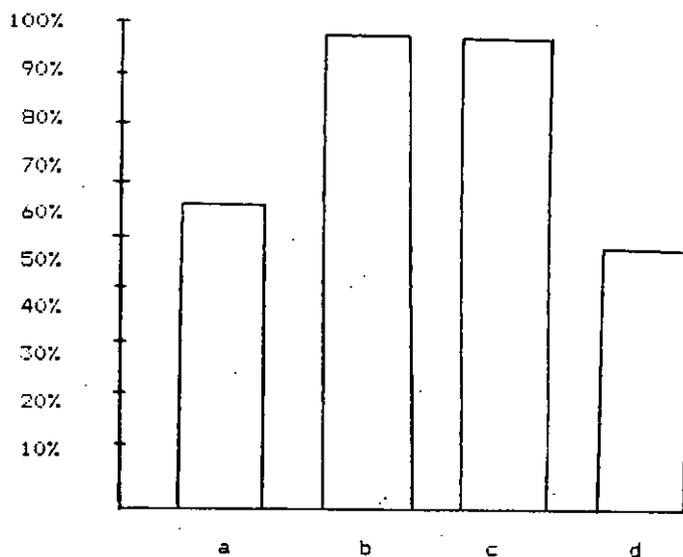


NO

a) Directores_____	33%
b) Gerentes_____	3%
c) Jefes de departamento_____	5%
d) Subordinados_____	50%

## 7.- Participación de los diferentes niveles de la organización.

3) Se les da retroalimentación sobre los resultados:



SI

a) Directores\_\_\_\_\_ 65%

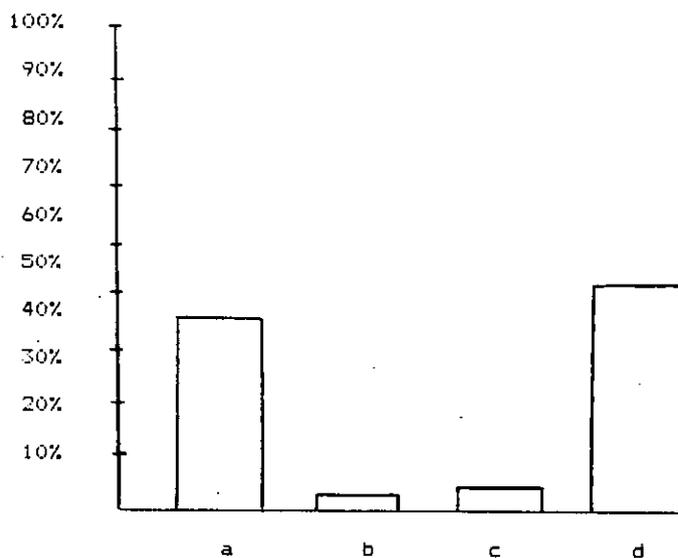
b) Gerentes\_\_\_\_\_ 99%

c) Jefes de departamento\_\_\_\_\_ 98%

d) Subordinados\_\_\_\_\_ 57%

## 7.- Participación de los diferentes niveles de la organización.

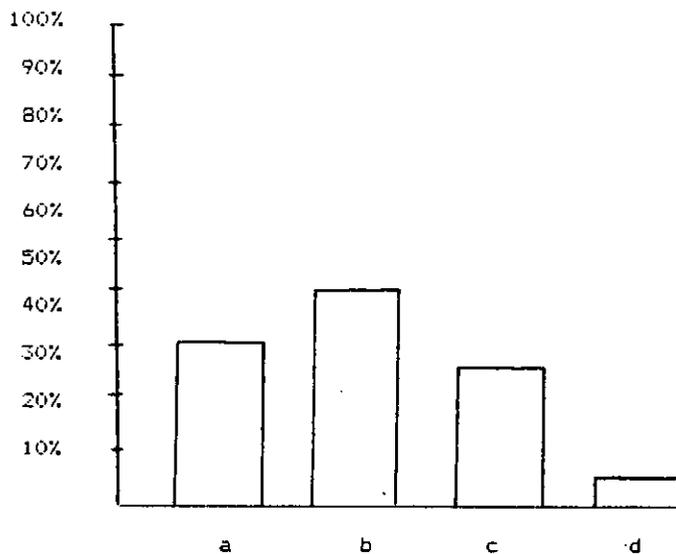
3) Se realiza retroalimentación sobre los resultados:



NO

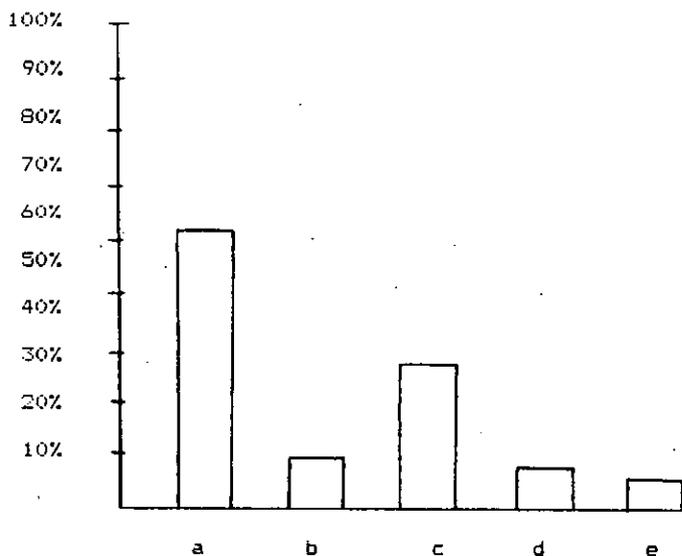
a) Directores_____	35%
b) Gerentes_____	1%
c) Jefes de departamento_____	2%
d) Subordinados_____	43%

5.- ¿Cuál es el periodo comprendido entre la fijación de objetivos y evaluación final?.



- a) 3 y 6 meses \_\_\_\_\_ 30%
- b) a 6 meses \_\_\_\_\_ 40%
- c) a 1 año \_\_\_\_\_ 25%
- d) Subordinados \_\_\_\_\_ 5%

9.- ¿Cuál es el periodo de seguimiento de los objetivos en la empresa?



a) Mensual \_\_\_\_\_ 52%

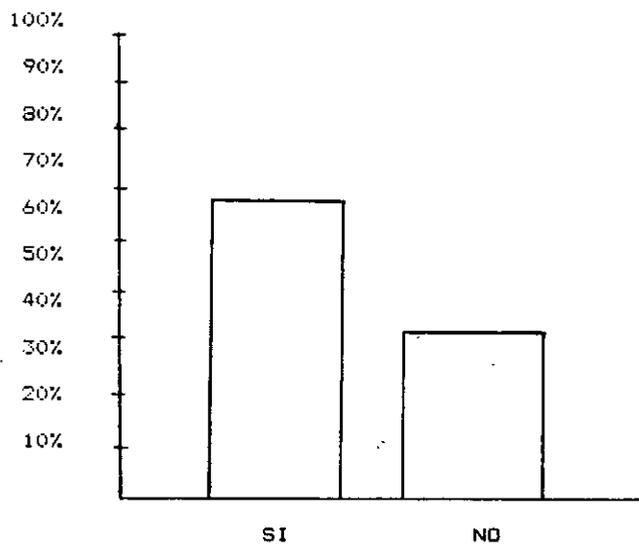
b) Bimestralmente \_\_\_\_\_ 9%

c) Trimestralmente \_\_\_\_\_ 28%

d) Semestralmente \_\_\_\_\_ 6%

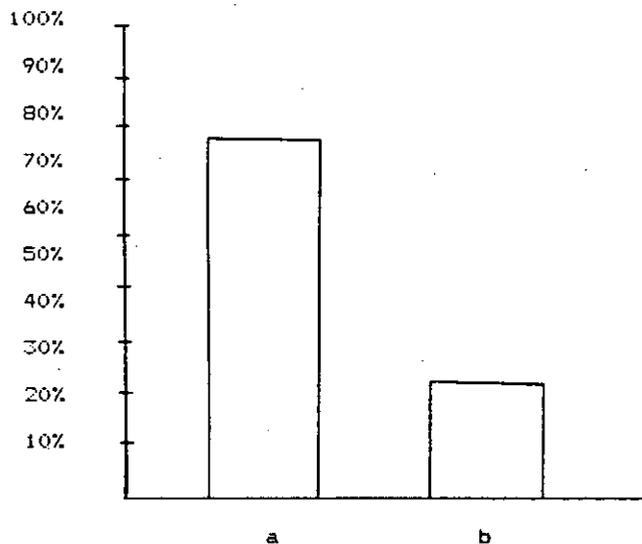
e) No contesto \_\_\_\_\_ 5%

10.- ¿En su empresa se emplea el sistema de administración por objetivos?



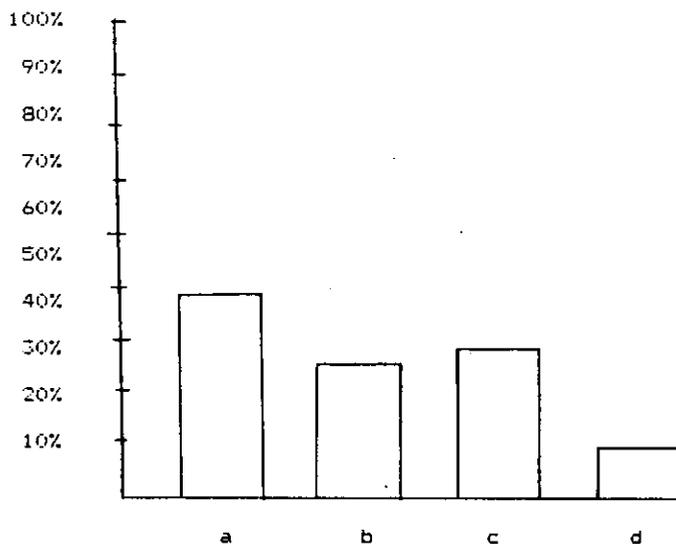
SI	_____	68%
NO	_____	32%

11.- ¿Quiénes coordinaron el establecimiento del sistema de administración por objetivos?



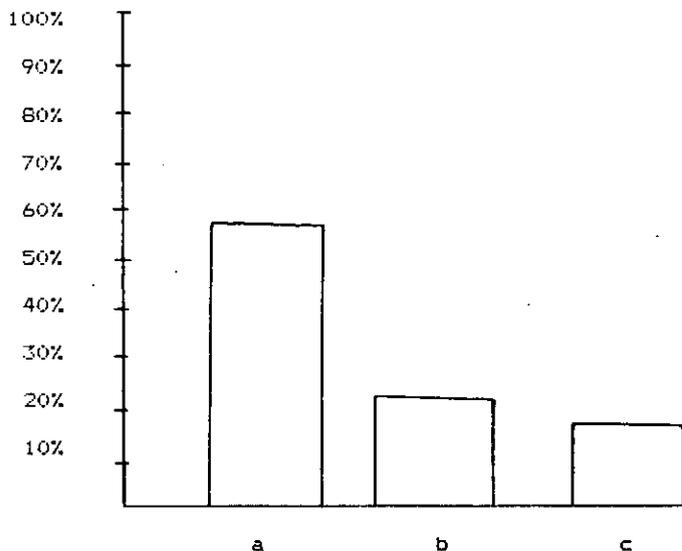
- a) Gerente general \_\_\_\_\_ 78%
- b) Jefes de departamento \_\_\_\_\_ 22%
- c) Subordinados \_\_\_\_\_
- d) Asesoría externa \_\_\_\_\_

12.- Elija entre las siguientes opciones las causas por las que se implanto dicho sistema.



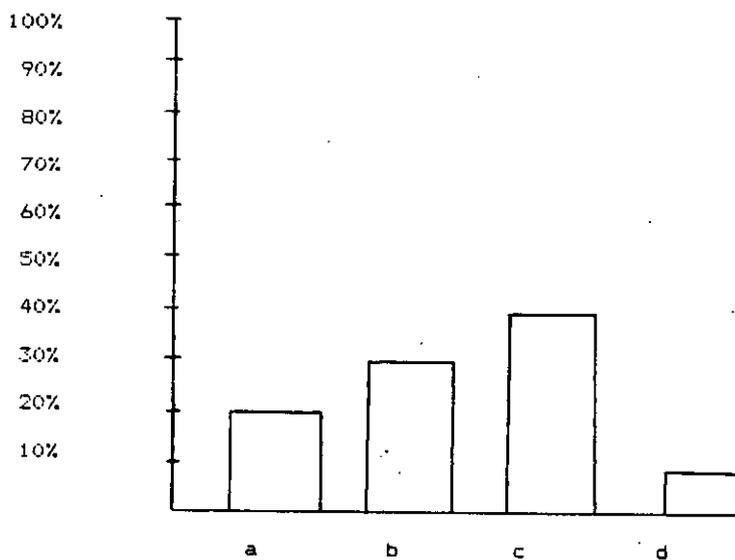
- a) Mejor administración \_\_\_\_\_ 39%
- b) Reorganización \_\_\_\_\_ 25%
- c) Facilita y estimula la formación  
de grupos de trabajo \_\_\_\_\_ 28%
- d) Otra razón \_\_\_\_\_ 8%

13.- ¿Qué método de implantación se utilizó en la administración por objetivos?



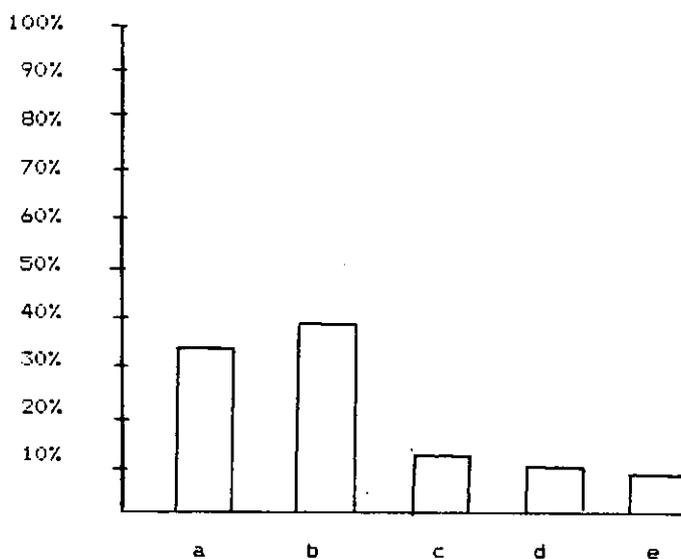
- a) Implantación progresiva en las distintas divisiones que abarcara \_\_\_\_\_ 59%
- b) Implantación por niveles jerárquicos \_\_\_\_\_ 22%
- c) Otra (explique su respuesta) \_\_\_\_\_ 19%

14.- ¿Qué tiempo tiene la empresa de haber implantado el sistema de administración por objetivos?



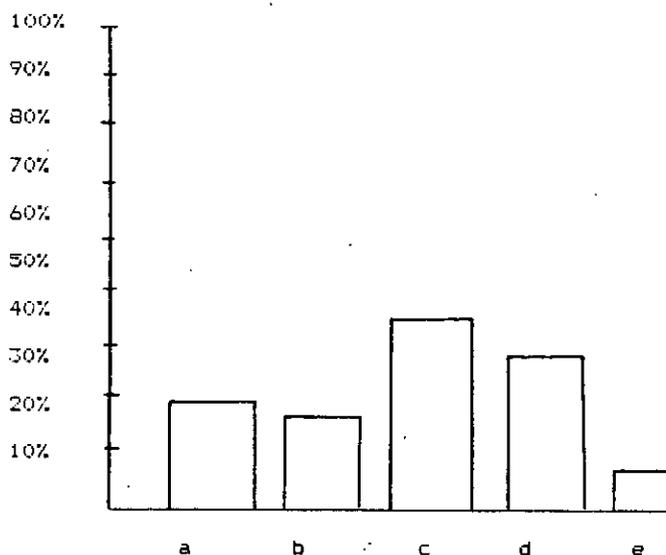
- a) De 2 a 3 años \_\_\_\_\_ 20%
- b) De 4 a 5 años \_\_\_\_\_ 30%
- c) Más de 6 años \_\_\_\_\_ 40%
- d) No contestó \_\_\_\_\_ 10%

15.- ¿Qué desventajas ha significado el sistema de administración por objetivos en su empresa?



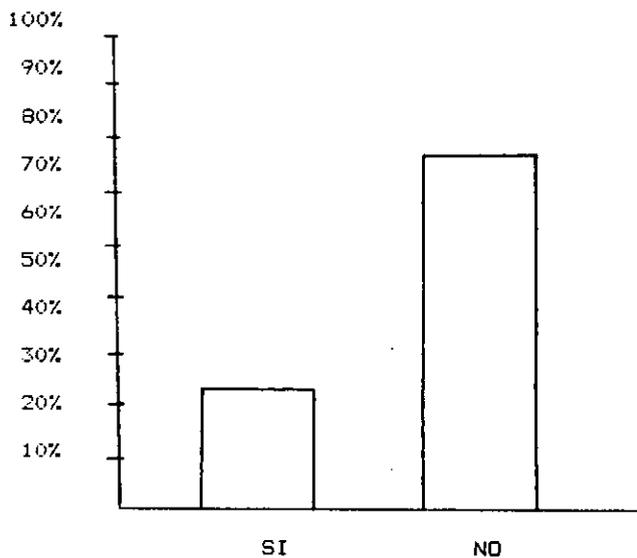
- a) Mayor tiempo del que acostumbra \_\_\_\_\_ 33%
- b) Resistencia al cambio \_\_\_\_\_ 38%
- c) Dificultad para establecer metas \_\_\_\_\_ 11%
- d) Deficiencias en la enseñanza de la filosofía de la administración por objetivos \_\_\_\_\_ 10%
- e) Otras desventajas \_\_\_\_\_ 8%

16.- ¿Qué ventajas ha significado el sistema de administración por objetivos en su empresa?



- a) Estimula el funcionamiento de grupos de trabajos \_\_\_\_\_ 19%
- b) Facilita y exige una mayor delegación de autoridad \_\_\_\_\_ 15%
- c) Contribuye a una mayor motivación al personal \_\_\_\_\_ 34%
- d) Mayor comunicación entre el personal \_ 27%
- e) Otras (especifique) \_\_\_\_\_ 5%

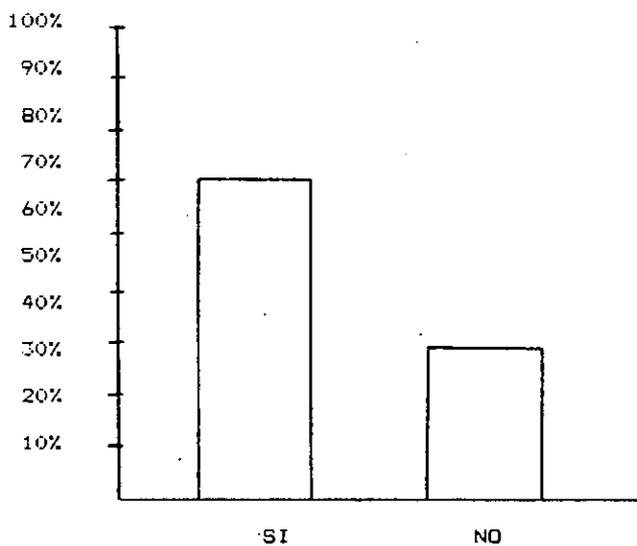
17.- ¿Se ha dado algún tipo de capacitación sobre el sistema al personal de la empresa?



SI \_\_\_\_\_ 23%

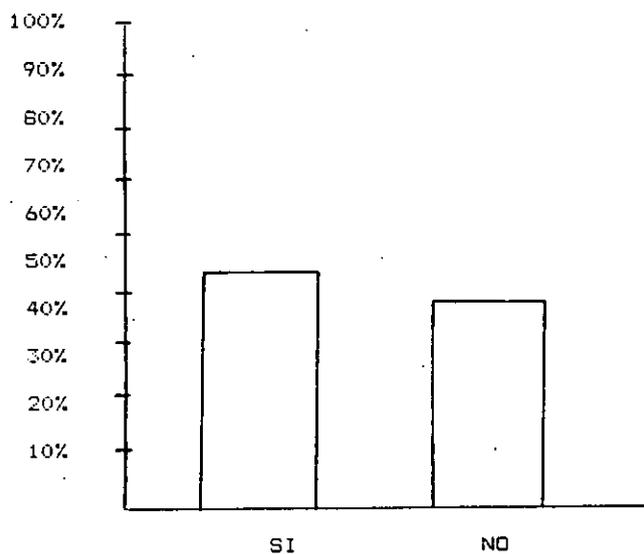
NO \_\_\_\_\_ 77%

18.- ¿Sino se han impartido en la empresa cursos de capacitacion sobre administraci3n por objetivos los propondr3a?



SI \_\_\_\_\_ 70%  
NO \_\_\_\_\_ 30%

17.- ¿Piensa usted que tiene una aceptación favorable la administración por objetivos en la industria manufacturera de productos alimenticios en el Estado de México?



SI \_\_\_\_\_ 53%

NO \_\_\_\_\_ 47%

## 5.6 Análisis de resultados del cuestionario.

1.- Encontramos que el 82% de las empresas pequeñas y medianas que se investigan no se preocupan por actualizar sus sistemas administrativos; porque simplemente como se verá en la respuesta 2, algunas no lo consideran necesario. Por otro lado, en cuanto a las empresas que definitivamente si los actualizan sus sistemas administrativos, tratandose del 18% es debido a que se logra una buena administración.

2.- En cuanto a los resultados arrojados de la pregunta 2 podemos afirmar que las empresas de la industria manufacturera de productos alimenticios no actualizan sus sistemas administrativos, por la sencilla razón de no considerarlo necesario o porque desconocen que sistema administrativo moderno, pueden utilizar para actualizar el suyo.

3.- Los responsables de realizar los estudios para actualizar los sistemas administrativos de la industria manufacturera de productos alimenticios resulto ser la gerencia general en primer lugar por mayoría en un 40%, debido a que es la que conoce mejor como fomentar la coordinación e integración de las funciones para la planeación y las metas ambiciosas y realistas que satisfagan las necesidades de la empresa en términos de los resultados esperados de las personas y por ésta misma.

El segundo lugar lo ocupa el departamento de organización y el departamento de planeación con un 20%, el tercer lugar lo tienen la asesoría externa con un 13% y el cuarto lugar otros entre los que podemos mencionar la dirección de la división y auditoría interna con un 7%.

4.- Se encontró que el 45% de las empresas revisa sus sistemas administrativos en un tiempo de 6 meses, el 38% lo hace al año, el 4% lo realiza a los 2 años, el 3% lo hace a los 3 años y finalmente el 10% los revisa a 3 meses.

5.- El 41% de los responsables de realizar estudios para actualizar los sistemas administrativos de las empresas que las realizan en su mayoría de ventas, mientras que 13% de las empresas los realizan sobre mercadotecnia y personal, y el resto hace estudios acerca de producción en un 20%, de finanzas en un 6% y el 7% realiza otros tipos de estudios tales como auditoría interna y de contabilidad.

6.- Cabe mencionar en cuanto a la fijación de los objetivos generales que un 95% de las empresas investigadas los hacen en forma escrita y que solo un 5% no lo hace.

7.- La participación de los diferentes niveles de la organización en el sistema según los resultados obtenidos se da de la siguiente manera:

a) Fijan objetivos y estándares.

	SI	NO
a) Directores	95%	5%
b) Gerentes	95%	5%
c) Jefes de departamento	94%	6%
d) Superiores	21%	79%

2) Se les responsabiliza y evalúa a:

	SI	NO
a) Directores	67%	33%
b) Gerentes	97%	3%
c) Jefes de departamento	95%	5%
d) Superiores	50%	50%

3) Se les da retroalimentación sobre los resultados:

a) Directores	65%	35%
b) Gerentes	99%	1%
c) Jefes de departamento	98%	2%
d) Superiores	57%	43%

8.- El 30% de las empresas lo fijo entre 3 y 6 meses, el 40% a 6 meses y el 25% a un año. El 5% no contestó.

9.- El seguimiento se realiza mensualmente en el 52% de las empresas, bimestralmente en el 9%, trimestralmente 28%, semestralmente 6%. El 5% no contestó.

10.- Del 100% de las empresas investigadas de la industria manufacturera de productos alimenticios se encontró que el 68% de las empresas funcionan con el sistema de administración por objetivos mientras que el 32% no lo tienen implantado.

11.- Respecto a quienes coordinaron el sistema de administración por objetivos se encontró que fue el gerente general en un 78% , y los jefes de departamento en un 22%, ya que son los principales encargados de encontrar técnicas que contribuyan a superar los resultados para que la empresa tenga éxito en sus operaciones, asegurandose que el trabajo de cada persona este integrado hacia los objetivos de la empresa.

12.- Las razones por las cuales se implanto el sistema de administración por objetivos según los resultados obtenidos son por una mejor administración con un 39%, reorganización de la empresa con un 25%, facilita y estimula la formulación de grupo de trabajo con un 28% y otras razones fueron por reducir las discusiones en cuanto al pago de sueldos y salarios y

bonificaciones, una mejor comunicación entre el personal y para facilitar y exigir una mayor delegación de autoridad en un 8% .

13.- El método que más se utiliza para implantar el sistema de administración por objetivos en las pequeñas y medianas empresas manufactureras de productos alimenticios, es el método de implantación progresiva en las distintas divisiones que abarca con un 59%. El segundo método que utilizan es el de implantación por niveles jerárquicos con un 22%. Finalmente, otro método que se utiliza para establecer el sistema de administración por objetivos pero solo en las empresa pequeñas es el de implantación progresiva en todos los niveles con un 19%.

14.- El 20% de las compañías estableció el sistema de administración por objetivos de 2 a 3 años, mientras que el 30% lo hizo de 4 a 5 años, el 40% de las empresas a más de 6 años y el 10% que es el restó no contestó.

15.- El 38% de las empresas que la utilizan a la administración por objetivos consideran que la principal desventaja es la resistencia al cambio, luego el 33% de las empresas cree que otra limitación de las empresas es emplear mayor tiempo del que se acostumbra, siguiendo con un 11% la dificultad para establecer metas, otra desventaja son las deficiencias en la enseñanza de la filosofía de la administración por objetivos con

un 10% en las empresas; y por último, otra desventaja que cito el resto de las empresas representado por un 8% fue la falta de preparación de los superiores para planear y evaluar resultados, y que en ocasiones los niveles más altos de las empresas no planifican y sus exhortaciones no corresponden a sus acciones.

16.- El 34% de las empresas de la industria manufacturera de productos alimenticios considera que una de las mejores ventajas de la administración por objetivos es que contribuye a una mejor administración, lo que quiere decir que ayuda administradores a reflexionar sobre la planeación para obtener resultados. Por otra parte, el 27% de las empresas también afirman que otro beneficio ligado de la administración por objetivos es una mayor comunicación lo que produce el óptimo aprovechamiento de la información esto es, su acopio, selección y transmisión objetiva y oportuna, de igual manera el 15% de las empresas citaron que la administración por objetivos facilita y exige una mayor delegación de autoridad, y por último el 19% de las empresas mismas opinan que estimula el funcionamiento de grupos de trabajos, y el resto representado por el 5% de las empresas mencionan otras no menos importantes.

17.- El 23% de las empresas han dado algún tipo de capacitación sobre el sistema de la administración por objetivos a su personal, mientras el 77% de las empresas no han impartido ningún curso de capacitación sobre el tema.

18.- El 70% de las personas que no imparten ningún curso de capacitación contestó que si los propondría porque esto facilitaría a los recursos humanos a estar preparados para la implantar con éxito el sistema de administración por objetivos y por qué además contribuye de alguna manera a el desempeño y los planes de crecimiento empresariales e individuales; finalmente el 30% de las empresas que no capacitan a su personal para llevar a cabo la administración por objetivos lo hacen por no contar con los recursos económicos necesarios o bien por qué no hay la necesidad de tal capacitación.

19.- Por último, del total de las empresas entrevistadas de productos alimenticios, 53% contestaron que en su opinión el sistema de administración por objetivos tiene una aceptación favorable, debido a que estas empresas la han utilizado como técnica de administración moderna, y han obtenido resultados satisfactorios con su aplicación, como los mencionados en la respuesta 16, y finalmente, el 47% de las empresas que contestaron que no tiene una aceptación positiva la administración por objetivos, lo atribuyen a que no conocen el sistema de administración por objetivos y es debido a que no hay una cultura administrativa de que son los sistemas administrativos, no conocen para que sirven en una empresa, por lo que no llegan emplearlos.

Por lo tanto, podemos concluir de igual manera, que las empresas en la actualidad siguen operando con el sistema tradicional.

Es decir, continúan con la mentalidad de no querer cambiar su forma tradicional de hacer las cosas.

No consideran muchas veces necesario en contar con un sistema administrativo basado en objetivos para que el negocio marche bien; y esto se debe a que muchas de las industrias manufactureras de productos alimenticios, son tan simples en su estructura administrativa que pueden ser dirigidas por los propios integrantes de una sola familia, pues el dueño de un negocio puede ser el gerente general, pero a su vez puede fungir como el gerente de ventas, de producción, de recursos humanos y de finanzas.

## 5.7 Relación de empresas encuestadas.

- 1.- Distribuidora Coloso S.A. de C.V., azúcar, Av. Antonio Lavoisier No. 3, col. Bosques del Lago, Cuautitlán Izcalli, Estado de México.
- 2.- Carnes y Aves Selectas la Marco S.A. de C.V., Romero de Terrenos 520, col. Vista Hermosa, Tlalnepantla, Estado de México.
- 3.- Marin Industrias de S.A. de C.V., calamar, Blvd. Queretaro 4., col. Viveros de la Loma, Toluca, Estado de México.
- 4.- Distribuidos por Productos Corinter S.A., salsa mexicana, Av. La Cruz 9, col. Leandro Valle, Texcoco, Estado de México.
- 5.- Empacado la merced S.A. de C.V., pasas, Av. de los maestros 64 "A", col. La Obrera, Los Remedios, Estado de México.
- 6.- Digrans canela de Rama S.A., calle 4 No. 29-B, col. Estacas Naucalpan, Estado de México.
- 7.- El Cedro S.A. de C.V., almendra, Blvd. Garmendia No. 99, col. San Pedro, Xalostoc, Estado de México.
- 8.- Productos de Maíz de S.A. de C.V., maizena, Av. 10 de Mayo

No. 222, col. Coacalco de Berriozábal, Estado de México.

9.- Pasta Coro S.A. de C.V., pasta de semolina de trigos duros, Aguila No. 5, col. Industrial las Armas, Santa Clara, Estado de México.

10.- El Trébol S.A. de C.V., tamales de dulce "el trebol", Av. Madero No.241, col. La Florida, La Herradura, Estado de México.

11.- Productos Verde del Valle. S.A. de C.V., lenteja , Garbanzo, Haba, carretera Lago de Guadalupe Km 3, col. La Loma Tlalnepantla, Estado de México.

12.- Compañía Hariana Zamora S.A. de C.V., hariana super extra, Michoacán No. 20-1, col. Ampliación Providencia, Naucalpan , Estado de México.

13.- Harina de Jojutla S.A., harina, José Vasconcelos No.149., col. San Pedro, Tepeji del Río, Estado de México.

14.- Embotelladora Balseca S.A. de C.V., refresco sabor manzana, General Prim No. 52, col. San Mateo, San Pedro Xolostoc, Estado de México.

15.- Harinera Hércules S.A., harina de trigo, Poniente 148 No. 970, col. Salina Cruz, Lerma, Estado de México.

- 16.- Abarrotes la Montañesa, mantequilla y crema, Henry For No. 112, col. El Rosedal, Tlalnepantla, Estado de México.
- 17.- Rehmex S.A. de C.V., harinas de trigo con calidad total, Oriente No. 245, col. San Andrés Tlateco 4-2, Naucalpan, Estado de México.
- 18.- Amaico S.A. de C.V., manteca de puerco, Orizaba No. 182, col. Parque Industrial, Coacalco, Estado de México.
- 19.- Embotelladora Mail S.A. de C.V., refresco sabor toronja, Av. Patriotismo 201, col. San Mateo, Tecámac, Estado de México.
- 20.- Super Lecherías S.A., leche pasteurizada, Calz. de la Naranja 168, Fracc. Alce Blanco Naucalpan, Estado de México.
- 21.- Productos de Leche San Patricio S.A., queso, crema, requesón etc., Abedules No. 75, col. Ayala, Tepotzotlán, Estado de México.
- 22.- Productos de leche de S.A., leche en polvo, San Luis No. 2199, col. Los Olivos, Tultitlán, Estado de México.
- 23.- Sociedad Cooperativa de frutas S.A, Calz. de la Viga No. 227, col. Nezahualcoyolt, Los Remedios, Estado de México.

24.- Leche evaporada S.A., Tonalá No. 252, col. San Andrés Atoto Cuautitlán, Estado de México.

25.- Pan supremo y pastelería S.A. de C.V., Av. de las Granjas No. 388, col. Santa Clara, Estado de México.

26.- Productos de Trigo, S.A., calle 6 No.6, col. Avante, Atizapán de Zaragoza, Estado de México.

27.- Pan Ideal, S.A. de C.V., bolillo, telera y de caja, Av. Hidalgo No.18, col. Leandro Valle, Tultitlán, Estado de México.

28.- Sociedad Cooperativa Ruiz Mermeo Noé S.A., productos de trigo, Carlos B. Zetina No. 34, col. Moderna, Toluca, Estado de México.

29.- Productos Juárez Pastas S.A. de C.V., pastas de semola de trigo para sopa, Av. del Trabajo No. 20 Km. 23.5, Nezahualcoyolt, col. Paulino Melo, Lerma, Estado de México.

30.- Sopas del Oriente S.A., pastas de semola de trigo alimenticios, Otovalo No. 332, col. Roma sur, Texcoco, Estado de México.

31.- Peredo González Amada S.A., chiles secos, Emilio Cárdenas

- 209, col. Centro Cuautitlán, Cuautitlán, Estado de México.
- 32.- La Chilena S.A., chiles jalapeños, Av. San Felipe No. 63, Cd. Aolfo López Mateos, Estado de México.
- 33.- Productos Enlatados Serrano S.A., chiles serranos empacados, No. 24 , col. Río Lerma, Cuautitlán, Estado de México.
- 34.- Aceites Cedro S.A., aceite vegetal comestible, Blvd. Saavedra No. 25, col. San Antonio Zomeyucan, Huixquilucan , Estado de México.
- 35.- Puré de Tomate Conservado S.A., Av. José López Portillo s/n Km 29.5, col. Palmas , Xalostoc, Estado de México.
- 36.- Canela Dumas S.A. de C.V., Av. 22 de febrero No.345, col. Los Reyes, Atlacomulco, Estado de México.
- 37.- La Mexicana S.A. de C.V., té de Limón, té de anís, etc, vía Morelos 412, col. Santa Clara, Ecatepec, Estado de México.
- 38.- Productos de Especie S.A. de C.V., té de anís, té de limón, etc., Tomás Alba Edison No. 12, col. Parque Industrial Cuamantla, Cuautitlán, Estado de México.
- 39.- Harina "El Nevado" S.A., harina para pasteles, galletas, etc., Estacas No. 22, col, Tepotzotlán, Estado de México.

40.- Aves Camero S.A. de C.V., pollos, Poniente 148 No. 970 col. Roma Sur, Santa clara, Estado de México.

41.- Loreta y Peña Pobre, S.A. de C.V.,quesos Josefina, Autopista México-Querétaro No.1245, col. La Loma , Cuautitlán, Estado de México.

42.- Habas "La Montaña" S.A., Av. 10. de Mayo S/N, Lote 1, Manzana 25-A, col. Metropolitana, Atlacomulco, Estado de México.

43.- Avícola la Granja S.A. de C.V., huevo , Sol de México Maz. 236 LT 944, col. Prensa Nacional, Tlalnepantla, Estado de México.

44.- Alimentos la Granja S.A., huevo, Carretera Lago de Guadalupe Km.3.5, col. Santiago Tepalcatlalpan, Texcoco, Estado de México.

45.- Productos Agropecuarios del Centro S.A. de C.V., huevo, Calz. de las Armas No. 120, col. Tierra blanca, La Herradura, Estado. de México.

46.- Avícola el Ranchito S.A., huevo, Av. Plutarco Elías Calles S/N, esp. Brea, col. San Vicente Chicoloapan, Tutitlán, Estado de México.

47.- Distribuido por Productos C S.A. de C.V., distribuidora de

huevo la merced, Paseo de la Had. de Echegaray No. 18, col. San Andrés Atoto, Toluca, Estado de México.

48.-Productos Selmor S.A. de C.V., huevitos, chocolate confitado, Moras No. 2245, col. Jardines de Cerro Gordo, Ecatepec, Estado de México.

49.-San Gerardo aceitera S.A. de C.V., aceites, Av. Lomas verdes No. 120 1a. sección, col. El Parque, Tecámac, Estado de México.

50.- Nutricional Gomez, S.A. de C.V., alimentos dietéticos, Felix Guzmán No. 16, Col. Parque Naucalpan, Estado de Mexico.

51.- Modofi S. A. , alimentos congelados marinos, Av. López Portillo s/n, col. Reynosa Tamaulipas, Ecatepec, Estado de México.

52.- Embotelladora la minera S.A., refrescos, Coporo No.43, col. Ma. contreras No. 34, Tultepec , Estado de México.

53.- Casillas, S.A. de C.V., alimentos diéteticos, cobre No. 27, Fracc. Esfuerzo Nacional, Ecatepec, Estado de México.

54.- Tortillas Sago S.A. de C.V., tortillas, Calz. Legaría No. 110, col. Tultitlán, Estado de México.

56.- Tortillería la Rebeca S.A. de C.V., tortillas, Chihuahua No. 140, col. Huichapan, San Pedro Xalostoc, Estado de México.

57.- Técnica Mexicana de Alimentación S.A. de C.V., Café Mexicano, Calz. Mosqueta No.70, col. Parque Industrial Naucalpan, Estado de México.

58.- Comercializadora Café Tostado S.A, Km 14.5 México-Laredo No. 820, col Molino del Rey, Santa clara, Estado de México.

59.- Café Especializado S.A., Oriente 138 No. 157, col. Algarín, Tultitlán, Estado de México.

60.- Comercializadora avena S.A. Drizaba No. 93, col. San Peralvillo, Toluca, Estado de México.

\* FUENTE: CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación)

## 5.7.1 Número de trabajadores de las empresas encuestadas.

1.- 231	23.- 248	47.- 24
2.- 225	24.- 237	48.- 41
3.- 177	25.- 60	49.- 18
4.- 272	26.- 326	50.- 34
5.- 234	27.- 21	51.- 88
6.- 189	28.- 236	52.- 107
7.- 188	29.- 215	53.- 142
8.- 220	30.- 125	54.- 94
9.- 243	31.- 207	55.- 83
10.- 44	32.- 129	56.- 19
11.- 168	33.- 174	57.- 73
12.- 157	34.- 96	58.- 155
13.- 125	35.- 113	59.- 239
14.- 250	36.- 99	60.- 24
15.- 85	37.- 231	
16.- 90	38.- 157	
17.- 207	39.- 18	
18.- 52	40.- 61	
17.- 207	41.- 70	
18.- 26	42.- 70	
19.- 60	43.- 75	
20.- 186	44.- 32	
21.- 44	45.- 24	
22.- 229	46.- 33	

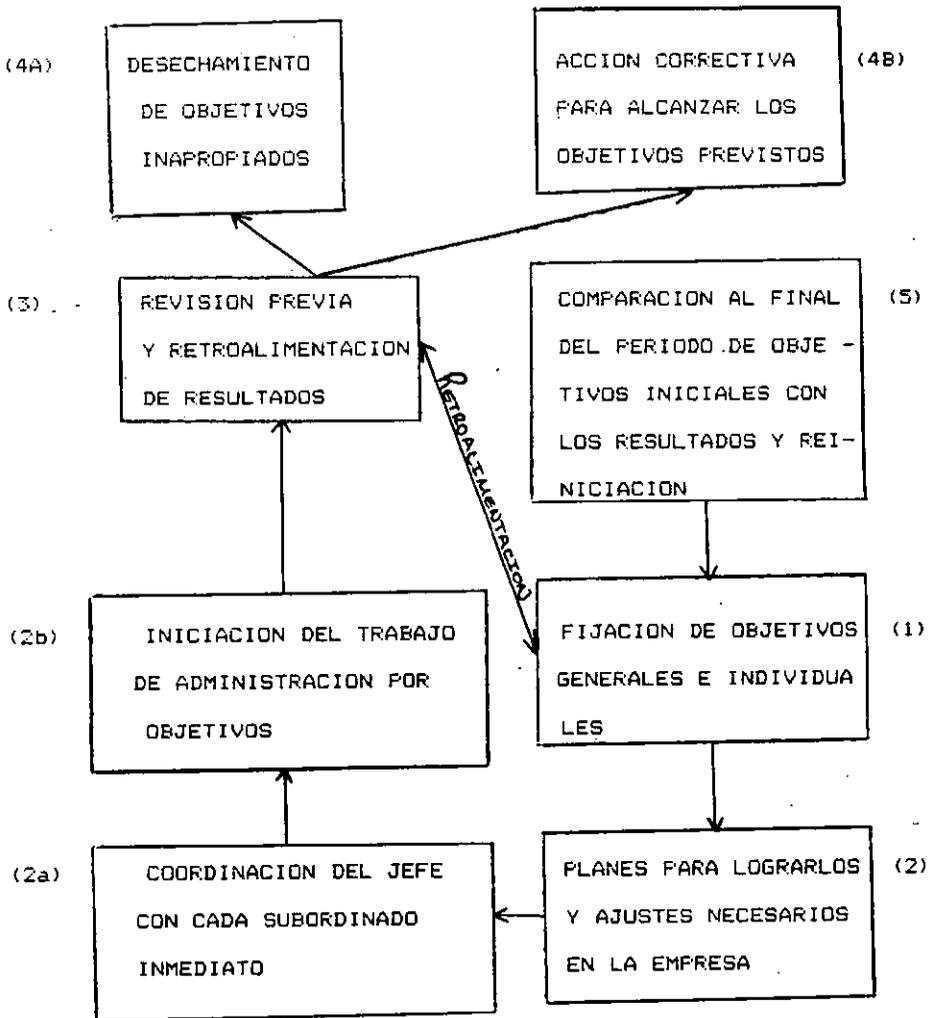
**LECTURAS COMPLEMENTARIAS**

*Raymond E. Glos, Richard D. Steade y James R. Lowry, La Empresa y su medio: Las Funciones del Administrador, Tr. Benitez Collado y Gloria Ma. Elizondo, México, Edit. South-Western Publishing Co., 1996, p.504. Este libro en su capítulo 5 identifica los tres procesos básicos de la técnica de administración por objetivos.*

*Francisco Tavera Escobar, Reflexiones para la Dirección de Empresas, México, Edit. INP, 1994, p. 110. En esta obra se exponen de manera sencilla y de fácil comprensión diversos temas entre los que se encuentra la administración por objetivos.*

A N E X O S





Objetivos establecidos por: (1)		Integrado por:	
Objetivos aprobados en: (3)		por: (4)	Periodo: (5)
Objetivos aprobados en:	Estrategias y tácticas	Fecha de revisión parcial	a) Resultados. b) Acciones tomadas. c) Nuevos objetivos.
No. (6)	Descripción (7)	(8)	(9)
			(10)

## ANEXO No.3 FIJACION DE OBJETIVOS

Objetivo No. (1)	Presentación de resultado (2)
Integrado por: (3)	
Aprobado en: (4)	Por: (5)
Periodo: (6)	
Objetivo: (7)	
Resultados logrados al: (8)	
Análisis de los resultados: (9)	
Acciones tomadas: (10)	

## RECOMENDACIONES

1.- No se debe olvidar y tomar conciencia de que el sistema de administración por objetivos funcionará correctamente, si se adecuan los pasos del mismo a las necesidades particulares de cada empresa, teniendo en cuenta el no cambiar la esencia de los mismos.

2.- Para que el sistema de administración por objetivos tenga éxito, tiene que ser bien entendida para ello se sugiere a los responsables de la implementación del sistema; contratar los servicios de un asesor interno o externo; puesto que un experto "en casa" colaborará con la dirección de la empresa para preparar un programa de entrenamiento que ayudará a explicar a los subordinados ¿Qué es? ¿Cómo funciona? ¿Por qué se lleva a cabo? y sobre todo ¿Cómo se pueden beneficiar los que participen en ella?

Además, para la enseñanza de la administración por objetivos existen también disponibles excelentes libros escritos por reconocidos autores. Escoja aquellos libros que incluyan estudios de casos reales de experiencias en varias compañías.

3.- El establecimiento de la administración por objetivos deberá hacerse siempre con el consentimiento de la suprema autoridad de la empresa donde vaya emplearse el sistema, ya que

de esta forma se evitaran las confusiones con los lineamientos establecidos. Es decir, se recomienda experimentar primero con los jefes superiores para acostumbrarlos al sistema y ganando confianza, además detectar las irregularidades del sistema, podemos iniciar con una división o un departamento e ir ampliando gradualmente el programa hasta cubrir toda la empresa.

4.- Se sugiere que los objetivos sean cuantificados para no queden expuestos a ser entendidos de distinto modo, al final del periodo, por los administradores para que éstos logren determinar si se alcanzaron o no los parámetros establecidos.

## CONCLUSIONES

1.- La administración por objetivos debe considerarse un sistema puesto que efectivamente integra muchas actividades fundamentales como es la fijación de objetivos generales e individuales, la planeación para lograrlos, revisión previa y retroalimentación de resultados, y revisión final de resultados con objetivos iniciales en el periodo previsto y reiniciación.

Sin embargo, también debe considerarse como un sistema analítico porque requiere de un análisis de las necesidades específicas para encaminar correctamente los recursos con los que dispone la empresa para satisfacerlas.

2.- La administración por objetivos es un sistema que consiste en fusionar armónicamente los requisitos de los gerentes y los planes de sus subordinados, mediante la fijación de objetivos específicos que cada uno de ellos debe lograr dentro de su puesto, de tal manera que los resultados finales conduzcan al cumplimiento de esos objetivos y a dejar satisfechos a los participantes de esa tarea.

3.- En la administración por objetivos, como se vio en el capítulo II, los objetivos efectivamente se deben tener muy presentes al administrar, entonces la dirección debe cuidar

plantearlos cuidadosamente para evitar los tropiezos tomando para ello en consideración algunas reglas como: a) fijarlos cuantitativamente, b) jerarquizarlos de acuerdo con su importancia, c) deben manifestarse por escrito, d) Se debera para el establecimiento de objetivos , de igual manera, no confundirlos con los medios para alcanzarlos y, e) procurar que sean flexibles.

3.- Efectivamente, las personas contribuyen con todas sus características ( conocimientos, habilidades, experiencias) a evitar que se ejecuten en desorden las actividades que cada quien debe realizar para el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, deben motivarseles como se vio en el capitulo III.

4.- La implantación de la administración por objetivos de acuerdo con la investigación, no se realiza de la noche a la mañana. Muchas de las personas encuestadas declararon que ellos lo empezaron a aplicar efectivamente, después de varios años de entrenamiento y práctica. Entonces resulta ser un sistema donde hay que invertir económicamente. Quienes coordinan el sistema deben capacitarse de tal manera de que éstos a su vez, puedan adiestrar al resto del personal administrativo de la empresa donde vaya emplearse la administración por objetivos.

5.- En la pequeña y mediana industria manufacturera de productos alimenticios la coordinación del establecimiento del

sistema de administración por objetivos siempre estará a cargo de los superiores de la empresa, ya que son los principales encargados de encontrar técnicas que contribuyan a superar los resultados para que la empresa tenga éxito en sus operaciones. para así también asegurar que el trabajo de cada persona esté integrado hacia los objetivos de la empresa.

6.- La administración por objetivos puede contribuir a aumentar la productividad en la pequeña y mediana industria manufacturera de productos alimenticios; ya que como se vió en la respuesta 19 del cuestionario, el 53% de las empresas entrevistadas del Estado de México, contestaron que si tiene una aceptación favorable la administración por objetivos debido a que como sistema analítico ayudado con su implantación ha obtener numerosos beneficios tales como:

a) Proporcionar mayor libertad de acción en la planeación a los miembros de la empresa puesto que permite integrar los objetivos individuales al objetivo general de la empresa y porque, por otra parte, permite asimismo que las personas sepan participar en la fijación de funciones, tareas y actividades para lograr los objetivos. No limita hasta el grado de seguir solo instrucciones y a esperar orientación y decisiones para alcanzar los objetivos. Sino que fomenta el trabajo en equipo.

b) Contribuye de igual manera, a dar un seguimiento constante para corregir a tiempo las desviaciones en la consecución los objetivos, proporcionando así un control eficaz.

c) Reconocimiento del trabajo bien realizado.

e) Aclara lo que la empresa espera de él.

d) Asimismo proporciona una mejor comunicación que se traduce en el óptimo aprovechamiento de la información para poder tomar una correcta decisión, contribuyendo así a que la empresa tenga más probabilidades de triunfar.

e) Ayuda a facilitar la delegación de autoridad y responsabilidad, puesto que mediante la administración por objetivos, se fomenta que entre jefes y a los subordinados de cada área participen en la determinación de responsabilidades que cada quién debe considerar dentro de su área de trabajo, para fijar asimismo procedimientos y políticas generales que conduzcan al logro de los objetivos.

f) Utilidades sin necesidad de circunstancias fortuitas.

Por otra parte, cabe mencionar que a pesar que tiene la administración por objetivos una aceptación favorable del 53%

hace falta mayor difusión acerca de que es la administración por objetivos, para que tenga aún mayor aceptación, ya que un gran número de pequeñas y medianas empresas de productos alimenticios, representado por el 47%, no emplean el sistema de administración por objetivos y es debido a que no se conoce que es la administración por objetivos, y esto se debe su vez, a que no hay una cultura administrativa de que son los sistemas administrativos, no conocen para que sirven en una empresa, por lo que no llegan emplearlos, por un lado, por otro se debe también a que en la actualidad muchas empresas atraviesan con problemas de tipo laboral que les impide poner atención a sus sistemas administrativos como son: huelgas, recorte de personal y quiebra.

## BIBLIOGRAFIA

- G. S. Odiorne, Administración por Objetivos, México, LIMUSA, 1984, 220 p.
- Harold Koontz, Elementos de Administración, Tr. Julio Coro Pando, México, McGraw-Hill, 5a. edición, 1992, 486 p.
- Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, Tr. Luis O. Rodríguez Acosta, México, McGraw-Hill, 2a edición, 1989, 497 p.
- Pierre Bouloc, Dirección por Objetivos, Tr. Olivera Luna David, México, Editores técnicos Asociados S.A, 6a. edición, 1982, 302 p.
- Salvador Mercado H., Administración Aplicada, Tomo 2, México, LIMUSA, 1a. edición, 1991, 1125 p.
- Heinz Wehrich, Administración por Objetivos, Tr. José Manuel Salazar Palacios México, LIMUSA, 2a.edición, 1987, 304 p.
- P.F. Drucker, La Gerencia, Tr. Mariscal Dávila Ignacio, México, El Ateneo Sa. edición, 1987, 567 p.
- Dale D. McConkey, Administración por Resultados, Tr. Andere Larrea Judith, México, DIANA, 12a edición, 1981, 373 p.
- Samuel C. Certo, Administración Moderna, Tr. Jaime Gómez Araiza, México, 2a. edición, 1992, 502 p.
- Agustín Ponce Reyes, Administración por Objetivos, México, LIMUSA, 11a. edición, 1982, 156 p.
- Cuatémoc Vázquez Martínez, Principios de Administración por Objetivos, México, DIANA, edición, 1978, 140 p.
- David R. Hampton, Administración, Tr. Marco Antonio Malfavón Martínez, México, McGraw-Hill, 3a. edición, 1993, 620 p.
- Paul Mali, La Administración por Objetivos: Guía Práctica para Lograr Resultados, México, DIANA, 9a. reimpresión, 1982, 344 p.

George Morrissey, Administración por Objetivos y por Resultados, México, Fondo Educativo Interamericano, 1976, 376 p.

Gary Dessler, Organización y Administración, Tr. Jorge Cárdenas Nannetti, México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1979, 631p.

Sergio Hernández y Rodríguez, Fundamentos de Administración, Tr. Nicolás BallesterosIndu, México, Interamericana, 1a. edición, 1980, 631p.

Sergio Hernández y Rodríguez, Introducción a la Administración, Buenos Aires, Ediciones Ancardas, 11a. edición, 1974, 362 p.

Alberto Colmenares Lynch, Ensayo acerca de la Administración por Resultados y la Gerencia (tesis doctoral), México, UNAM, 2a. edición, 1981, 209 p.

Hugo Mendoza Durán, Ensayo acerca de la Administración por Objetivos (tesis doctoral), México, UNAM, 1a. edición, 1985, 198 p.

Salvador Mercado H., Administración Aplicada, Tomo 1, México, LIMUSA, 1a. edición, 1993, 544 p.

Jorge Barajas Medina, Curso Introductorio a la Administración, México, Trillas, 6a. edición, 1990, 272 p.

Eugene J. Bengé, Elementos de Administración Moderna, México, LIMUSA, 13a. edición, 1992, 458 p.

Jaime Pozo Pino, Dirección por Objetivos y por Resultados, México, DIANA, 8a. edición, 1994, 127 p.

Wilburg Jiménez Castro, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa Tr. Marco Antonio Malfavón Martínez, México, McGraw-Hill, 3a. edición, 1993 531 p.

Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Tr. Pilar Mascaró Sacristán México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 3a. edición, 1993, 620 p.

Joaquín Rodríguez Valencia, Pequeñas y Medianas Empresas, México, ECAFSA, 4a. edición, 1997, 368 p.

Pedro Olea Franco y Francisco L. Sánchez del Carpio, Manual de Técnicas de Investigación Documental, México, Editorial Esfinge, 11a. edición, 1997, 368 p.

Felipe Pardini, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, México, Siglo Veintiuno Editores, 3a. edición, 1998, 212 p.

Ario Garza Mercado, Manual de técnicas de Investigación, México, Editorial El Colegio de México, 3a. edición, 1998, 287 p.

Gillermína Baena, Instrumentos de Investigación, México, Editores Mexicanos unidos, 13a. edición, 1996, 134 p.

Raúl Rojas Soriano, Guía para Realizar Investigaciones Sociales, Editorial UNAM, 5a. edición, 1997, 280 p.

Revista de Nacional Financiera, El Mercado de Valores, México, Diciembre de 1998, Vol.7, No.12, publicaciones.nafin.gob.mx.

Revista de los Industriales, Industria, México, Diciembre de 1998, Vol.7, No.12, publicaciones.nafin.gob.mx.

Comercio Exterior, La reorganización Productiva de la industria alimentaria en México, México, Vol. 47, No.12, Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C, Diciembre de 1997.