

**COMO IMPLANTAR UN SISTEMA DE  
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN UN  
DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

49  
X021  
**Seminario de Investigación Administrativa**

que para obtener el titulo de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

presentan:

**RODOLFO I. HEREDIA GONZALEZ**

**JAIME E. SMITH BATEON**

DIRECTOR : LIC. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO

8708

MEXICO, D. F.

1977





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.

**A NUESTRA ESCUELA**

**A NUESTROS PADRES**

**CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO**

" IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION POR

OBJETIVOS EN UN DEPARTAMENTO DE UNA

EMPRESA DE SERVICIOS "

## I N D I C E

	INTRODUCCION	PAGINAS.
I.	LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	
	A) Conceptos de Administración por objetivos.	3
	B) Importación de la Administración por objetivos.	5
	C) Beneficios de la Administración por objetivos.	8
II.	LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS COMO SISTEMA.	
	A) Proceso para la Fijación de Areas de Actuación y Responsabilidad -- Principal.	11
	B) Proceso para la Fijación de Areas de Responsabilidad Individual.	14
	C) Proceso para la descentralización de la Autoridad mediante la adecuada delegación.	15
	D) Proceso para la determinación y - establecimiento de los objetivos.	19
	E) Proceso para establecer estrategias y tácticas.	20
	F) Revisiones periódicas y evaluación de resultados.	32
	ANEXO 1 - Presentación de Objetivos de aplicación	35
	ANEXO 2 - Revisiones Parciales de - Progreso y cuadro de re-- resultados.	36
	ANEXO 3 Reporte de Resultados finales de objetivos y cuadro de resultados.	37

## CASO PRACTICO

III.	APLICACION EN UN DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS.	
	. Primera Etapa.	39
	a) Revisión de la Organización.	
	. Segunda Etapa	40
	b) Análisis de la Organización.	
	. Tercer Etapa	
	c) Proposiciones para la Implantación	45
IV.	BIBLIOGRAFIA	47

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

La administración por objetivos es actualmente uno de los más modernos conceptos administrativos, ha sido adoptado por muchas Empresas en los últimos años, se ha probado en la práctica que es muy efectiva. Es -- por esto que la Dirección de algunas Empresas ha decidido su implantación, no sólo para llevarla al alcance de los grandes logros que siempre ha perseguido, sino para desarrollar también un verdadero y efectivo equipo de trabajo.

El proceso luce fácil a primera vista. Sin embargo, la realidad es -- que este sistema administrativo es verdaderamente complejo; lleva tiempo habituarse a él, es producto no solamente de la aplicación continua de sus principios, sino que una actitud mental permanente que favorece el uso y desarrollo de sus conceptos. Es preciso entenderlo y vivirlo como una nueva manera de actuar y pensar, de motivar y sumarse a un -- equipo de trabajo que busca un mismo logro.

Es por ello que la implantación de la administración por objetivos se nos presenta como un extraordinario reto que, debidamente entendido, -- puede llevarnos a un sistema de administración que nos permita seleccionar continuamente los mejores objetivos y propósitos, y luchar tenazmente por alcanzarlos, contribuyendo con ello al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Sin embargo, estos conceptos no son mágicos; no traen por sí solos cambios o mejores resultados, hasta en tanto no sean trasladados en acciones que se traduzcan en logros benéficos para todos.



" LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS "

A) CONCEPTOS:

Administración por objetivos es un sistema de administración bajo el cual los gerentes establecen, en colaboración con sus superiores, objetivos posibles de ser alcanzados dentro de un período específico.

Esto permite a cada gerente planear y medir su propia actuación, al igual que la de sus subordinados, en términos de resultados concretos.

Estas medidas de actuación se convierten en guías operativas de acción para la totalidad de la organización.

Como la administración por objetivos es un sistema de resultados-orientados, el establecimiento de un objetivo señala las condiciones que deberán existir cuando el mismo haya sido alcanzado.

Entre otras definiciones que pueden aclarar el significado de este concepto, hemos seleccionado las siguientes:

"Administración por objetivos, es el camino para administrar un negocio, empresa u organización, a través del establecimiento de objetivos o metas a lograr".

"Administración por objetivos, es un método de administración que destaca metas para ser alcanzadas y su aplicación total requiere del establecimiento de objetivos en cada puesto. Estos objetivos identifican los resultados específicos a obtener dentro de un período determinado. Al final de este lapso, los resultados logrados son medidos contra los originalmente planeados. Este proceso hace resaltar que un gerente debe ser calificado por lo que realmente logra.

No es lo que hace lo que cuenta, sino lo que obtiene. Es claro que si el concepto se aplica a un puesto en particular, ayuda a definir en forma muy específica en qué consiste el trabajo, al ser establecido lo que de ser alcanzado".

"Administración por objetivos es un sistema de organización y control de la administración de un negocio y es incluso una medida de supervisión de la gente. Lo anterior trae como consecuencia un tanto la administración total como la supervisión trabajen mejor".

Ahora bien, si tratamos de hacer una síntesis, de aclarar lo que es la administración por objetivos, resumiendo a base de pequeños enunciados no sólo las definiciones anteriores, sino muchos otros aspectos que comprende este sistema y a los cuales haremos referencia posteriormente, el resultado quedaría como sigue:

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS ES:

- La fijación de áreas de actuación y de responsabilidad principal.
- La planeación anticipada que determina hacia dónde se quiere llegar.
- La descentralización de autoridad mediante la delegación de la misma, para el cumplimiento de responsabilidades.
- El uso de técnicas para evaluar los objetivos a fijar.
- La determinación de objetivos generales, realistas, alcanzables y mensurables.
- El establecimiento de prioridades de los objetivos.
- La determinación de las estrategias necesarias para la realización de los objetivos establecidos.
- La involucración de otros componentes del área en la fijación de objetivos específicos, que coadyuven al alcance de los objetivos generales.
- La cuantificación adecuada de los distintos objetivos, de acuerdo con sus características y necesidades.
- La creación de elementos de control, formas de medición, evaluación de resultados, etc., que permiten conocer siempre el estado de avance de cada uno de los objetivos.

- La interrelación de objetivos, y el mantener abiertos, en todo momento, los canales de comunicación.
- La resolución de problemas que estén impidiendo el alcance de los objetivos fijados.
- El desarrollo del espíritu de grupo en busca del mismo objetivo, a través de una constante motivación.
- El otorgamiento de reconocimientos y estímulos para quienes logren los objetivos de sus áreas.
- Sistemas de retroalimentación que permitan la acumulación y registro de experiencias para la planeación de nuevos objetivos.

El uso del término "GERENTE" se utilizará en lo sucesivo entendiéndolo como la persona que dentro de una distinción muy diversa de niveles en la empresa, tiene la responsabilidad de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar a otras personas y cosas.

#### B) IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS:

Cualquier empresa o negocio, sin importar su tamaño, se enfrenta a la necesidad básica de establecer objetivos y planear cómo alcanzarlos, o de lo contrario, sufrir las consecuencias de operar sin metas y sin planes.

Lo anterior quiere decir, en otras palabras, que no puede existir una base real para la planeación sin el establecimiento o identificación de objetivos hacia los cuales la actividad de la empresa deba ser dirigida.

Peter F. Drucker, en su libro The Practice of Management, hace resaltar la importancia de la administración por objetivos diciendo: "que dentro de ella la prosperidad es la meta común de todos los ejecutivos, ya que los hace actuar no porque alguien les diga que hagan algo o los convenza de que tienen que hacerlo, sino porque las necesidades de los objetivos lo exigen. Actúan no porque alguien quiere que lo hagan, sino porque ellos mismos deciden que tienen que hacerlo y actúan en otras palabras, como hombres libres."

Con esta nueva acepción de los recursos humanos, se han logrado muchos y muy satisfactorios resultados en un gran número de empresas.

El mismo Drucker señala en otro de sus libros, "que los objetivos son ne-

cesarios en cualquier área donde la actuación y los resultados afectan directamente y en forma vital la supervivencia de una empresa, pues -- permiten obtener, entre otras, las cinco cosas siguientes: organizar y explicar la totalidad de los fenómenos del negocio en un pequeño número de enunciados generales; probar éstos continuamente con la experiencia actual; predecir comportamientos; evaluar la validez de las -- decisiones cuando éstas se están tomando y permitir la práctica de los hombres de negocios, para analizar su propia experiencia y como resultado, mejorar su actuación.

La base filosófica de la administración por objetivos descansa, como -- hemos visto, en el convencimiento de que la gente puede contribuir --- mucho más allá de lo usualmente esperado, y que en general está anciosa de hacerlo.

Más aún, para ello, se le debe permitir la participación en el establecimiento de sus objetivos y en la determinación de los mejores métodos, procedimientos, estrategias y alternativas para alcanzarlos.

Con un ejemplo bastante simplista, pero a la vez sumamente gráfico, que -- remos resaltar aún más la importancia, trascendencia y validez de un -- programa de esta naturaleza.

Como individuos, todos tenemos metas, por simples que parezcan.

Nuestra vida está formada precisamente por un conglomerado de metas que -- nosotros mismos establecemos, evaluamos, conseguimos, revisamos, descartamos y reemplazamos por otras.

Los hombres sin metas personales sencillamente no existen, vegetan, nunca -- llegan a ninguna parte. Para disfrutar de la vida, debemos tener metas y creer firmemente que las podemos alcanzar si nos esmeramos lo suficiente. Sólo las metas programadas le dan sentido al hombre.

Un negocio no se diferencia mucho de un individuo; debe tener sus metas -- y naturalmente los controles que lo ayuden a asegurarse de alcanzarlas.

Las metas de un negocio, al igual que las del individuo, siguen prácticamente el mismo proceso de establecerse, evaluarse, planearse, conseguirse, revisarse, corregirse, descartarse, reemplazarse por otras.

Ahora bien, no se logran las metas sencillamente deseándolas, tienen -- que ser, ante todo, producto de un programa y una planeación realista y a la vez representar un reto para su realización.

En un negocio no se crece hasta ser una Empresa de envergadura, por el solo hecho de desearlo, como producto de la suerte, o bien, por otra parte, señalando arbitrariamente cifras de crecimiento esperado. Por el contrario, hay que planearlo cuidadosamente, a través de programas razonables y realistas, que representan siempre un reto de superación.

En la administración por objetivos cada área, cada grupo y cada individuo son importantes. Cada quien tiene que alcanzar su meta individual, de forma que la compañía pueda a su vez alcanzar sus metas generales.

Un buen ejemplo que refleja la importancia y el enlace que existen -- entre las metas de cada individuo, su grupo, departamentos, divisiones y la empresa entera, por su extraordinaria similitud, es el caso de un equipo de futbol americano o de cualquier otro deporte, donde el objetivo sea ganar. La meta del equipo de futbol es hacer goles o tantos y ganar el juego, pero con el solo buen deseo de sus componentes no lo va a lograr.

Por el contrario, los entrenadores y directores del equipo tienen que planear las estrategias con que consideran van a ganar al contrario. Tiene el equipo a su vez que entrenar las jugadas: qué hacer a la --- ofensiva, qué hacer a la defensiva y, durante el descanso del medio -- tiempo, tienen que revisarse tal vez las estrategias empleadas, para -- enfrentarse con mayor éxito a las estrategias y obstáculos que les --- hayan presentado el oponente durante la primera parte del juego.

Cada miembro del equipo tiene un papel en el juego y dentro de éste, -- metas individuales y de equipo. Cada hombre es importante para el éxi to de la jugada y no solamente el capitán o el entrenador, desde la banca; cada uno tiene que alcanzar su meta individual en cada jugada. -- Si el defensa no alcanza a bloquear al hombre que se ha asignado en la jugada de bloqueo o si el que recibe el pase no alcanza a complementar lo, cualquiera de ellos puede arruinar la jugada del equipo y probable mente el resultado del juego.

Cada uno tiene, por tanto, que llevar a cabo su tarea particular, o -- todo se echa a perder. Tienen que trabajar como equipo, o lo que --- están tratando de hacer no funcionará.

Al igual que un equipo de futbol, la gente de la empresa, como parte -- de un equipo, debe tener metas individuales en su trabajo, debe saber qué es lo que se supone que va a hacer y qué se espera de ella; debe -- conocer también cuando se cambian metas individuales y de equipo.

Todo lo anterior hace resaltar ampliamente la importancia de un programa de administración por objetivos y de la participación individual y colectiva en los propósitos buscados.

C) BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS:

1. Se desarrolla la función de planeación a corto plazo en los diferentes niveles, ya que cada persona planea, fija sus -- propios objetivos y define los medios y recursos necesarios para su alcance.
2. Hacer el trabajo es mucho más fácil, gracias a esta planeación más precisa y completa de qué hacer y cómo hacerlo. - La gente siente estar participando verdaderamente en el establecimiento y desarrollo de los objetivos y dando vida a sus propios planes para su realización.
3. La apreciación que se hace al examinar el pasado, para planear mejor el futuro, es más válida y positiva.
4. Cada persona sabe concretamente lo que debe cumplir en su - tiempo determinado y hacia dónde encaminar sus principales esfuerzos.
5. Trae como consecuencia la mejor realización de los objetivos de la organización, al concentrarse la actuación en actividades encaminadas a ellos.
6. Crea un compromiso mayor entre jefes y subordinados debido a su participación en el establecimiento, desarrollo y logro - de objetivos, que se traduce en mejoría de sus relaciones.
7. Desarrolla el sentido de responsabilidad en su acepción más amplia, con la búsqueda incluso de nuevas responsabilidades.
8. La dirección de los esfuerzos y objetivos de las diferentes divisiones, es hacia las metas generales de la organización, eliminándose esfuerzos y trabajos inútiles.
9. Favorece el deseo de superación personal.
10. Finca los progresos del individuo con base en los logros in - dividuales, dando más importancia a la habilidad y activi-- dad, que a la personalidad.
11. La participación que la autodeterminación de objetivos sea - posible y necesaria en todos los niveles ejecutivos de la - empresa y, en muchos otros casos, en un elevado número de - componentes de otros niveles.

12. El individuo tiene la oportunidad de asumir la responsabilidad de sí mismo, estableciendo sus propias miras, lo que a la vez le permite experimentar un verdadero sentido de realización al lograr las metas que él mismo fijó.
13. Es un extraordinario elemento para juzgar y evaluar la labor - realizada por las diferentes divisiones, departamentos, áreas- y personas y es un medio para determinar promociones individua les sobre realizaciones.
14. Los individuos saben que se les trata con justicia, al conocer las bases sobre las cuales se juzga su actuación.
15. Sabiendo qué es lo que se desea alcanzar y cómo lograrlo, se - tiene una mejor base para mantenerse en la línea de progreso.- Cuando algo va mal, se puede detectar rápidamente el problema, antes de que se convierta en crítico. Al tener los objetivos- y los planes para comparaciones, se puede diagnosticar fácil-- mente la dificultad y planear la acción necesaria como remedio.
16. El control es auto-control.
17. La administración por objetivos facilita la descentralización- de la función administrativa; la descentralización es reconoci da generalmente como una forma efectiva de administración.

Al hacer un resumen de los puntos señalados, vemos que la administra--- ción por objetivos, crea individuos independientes, pero al mismo tiem- po íntimamente vinculados a la vida y desarrollo de la organización, -- que trabajan por objetivos que no les son impuestos, sino que propician su participación y la de sus subordinados, en la realización y alcance- de los objetivos generales de la empresa, haciendo posible, además, por este medio, la formación de nuevos ejetivos que aseguren la continui-- dad existosa de la organización.

Por otra parte, la administración por objetivos tiende a lograr la inte- gración de los objetivos de la institución con los objetivos personales de la gente que la forma. Cuando este aspecto se integra a una buena - planeación y control, los resultados son magníficos.



" LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS COMO SISTEMA."

Una vez que hemos visto qué es la administración por objetivos y su significado, pasemos ahora a su funcionamiento como sistema, a los pasos que cada uno de nosotros debe dar para ponerla en práctica, así como el análisis de algunos de los importantes factores que deben ser tomados en cuenta para implantarla con mayores probabilidades de éxito.

A) AREAS DE ACTUACION Y RESPONSABILIDAD PRINCIPAL.

La definición clara y precisa de las áreas de responsabilidad principal de cada una de las divisiones, departamentos, unidades y secciones, etc., que forman una empresa es, indudablemente, uno de los aspectos primordiales a considerar.

Lo que es más, esta definición de áreas de actuación y responsabilidad principal debe también llevarse al cabo en todo lo posible en cada uno de los puestos individuales de las distintas áreas de la organización.

Uno de los más importantes aspectos de la administración por objetivos es lograr que cada uno conozca bien cuál es su posición y cuál es el verdadero propósito de su puesto. Cada división, departamento, sección, grupo o individuo, es parte, a su vez, de una unidad mayor y su papel es actuar con el fin de que los objetivos de su área, así como los generales, sean obtenidos.

Los resultados generales de toda organización están determinados por los esfuerzos coordinados de todos los integrantes de la misma, y es por ello que la concepción del papel que cada uno de éstos juega es crucial.

Con ello, cada ejecutivo puede organizar y evaluar adecuadamente el trabajo en el cuál él y su gente están comprometidos y determinar entonces los objetivos que deben ser alcanzados.

Sin ello, se encontrará trabajando arduamente en muchas actividades, que pueden estar contribuyendo muy poco al cumplimiento de los objetivos generales de su unidad y consecuentemente a los de otras unidades mayores y a los de toda la organización.

Frecuentemente existen unidades en la organización con propósitos definidos informalmente, pero rara vez han sido formalmente discutidos y puestos por escrito, lo que ocasiona que sean olvidados, mal interpretados y en ocasiones anacrónicos. El primer intento de definir claramente el propósito y objetivo de cada uno de nosotros, es indudablemente un proceso laborioso que consume mucho tiempo pero es igualmente un esfuerzo que con seguridad se traducirá en magníficos resul-

tados. El establecimiento de objetivos por parte del ejecutivo y de los que trabajen con él será más fácil en el futuro y requerirá de menos tiempo.

Cuando existen responsabilidades claras y precisas en los altos niveles, la labor de definir las de los niveles inferiores es más fácil, pues sólo se necesita identificar la parte que corresponde realizar a los subordinados de las responsabilidades de su superior.

Cuando no existe claramente definida el área de actuación de los --altos niveles, la definición es uno de los primeros pasos que deben darse. Si se quiere que cada uno de los objetivos de la unidad sea relevante, deberá hacerse un cuidadoso análisis de la función que --están realizando todas aquellas unidades o áreas que deben guardar --una relación entre sí. Lograr esto requiere de un gran trabajo de --consulta y acuerdo, y aunque lo último consume buenas dosis de tiempo, es mejor esto que gastar esfuerzos trabajando en propósitos cruzados, con la consecuente duplicidad, mayores costos, competencias inútiles, conflictos y otros graves resultados. Obviamente, cada --propósito individual de los objetivos será diferente de los demás, --pero hay algunos factores que deben ser considerados y tratados en --la forma apropiada para cada caso.

#### A.1 Esfera de acción definida y de naturaleza continua.

Esto debe determinarse claramente y en forma lo suficientemente amplia, para que cubra todas las áreas de actuación signigicati va que se esperan del departamento donde se implantan. Usualmente no tienen periodo de terminación y son un señalamiento de la naturaleza del trabajo que debe realizarse y el propósito --que se requiere lograr ( a menos que se trate de un proyecto es pecífico de carácter eventual y cuya responsabilidad cesará al concluirse ). Los propósitos de un departamento no deben modificarse a menos que exista algo de suma importancia, como cambiar la principal función del departamento, variar de servicios o bien ampliar, agregar, reducir o eliminar mercados.

#### A.2 Comparación funcional.

La naturaleza del trabajo que debe realizar el departamento debe ser descrito en términos que señalen una clara dirección y --coordinación de las personas involucradas, lo que permitirá --determinar el objetivo de la unidad y los subsecuentes objetivos individuales.

#### A.3 Compromiso económico.

Esta descripción debe incluir un compromiso económico para la --organización de tal forma que los costos y utilidades guarden --adecuada relación con los recursos y la conservación de éstos.

#### A.4 Trabajos con naturaleza única.

Cada departamento, y dentro de él sus componentes, a lo largo de toda la organización, debe tener un sólo tipo de misión precisa - que contribuya al alcance de los objetivos generales de la organización. Si hay dos o más de departamentos con idénticas funciones o misiones, el riesgo de duplicar esfuerzos, o peor aún, de desperdiciarlos, es obvio.

#### A.5 Relaciones de apoyo.

Independientemente de una definición clara de la relación entre el área de responsabilidad de un departamento y el total de las áreas de la organización, deben también señalarse los propósitos que requerirán de apoyo, consejo o servicios de aquellas otras áreas que son responsables de proporcionarlos.

#### A.6 Servicios.

Si el departamento está directamente relacionado con uno o más servicios dentro del grupo de aquellos que venden o imparten al público, esta limitación debe ser claramente especificada.

#### A.7 Mercado.

Cuando el mercado de servicios se encuentre dividido, debe especificarse claramente esta división, y cada departamento responsable debe ser determinado con precisión.

#### A.8 Territorio.

Si el trabajo asignado a cada departamento está limitado a una área geográfica específica, esto debe también ser considerado en la definición.

La fijación de áreas de responsabilidad, derivada de los propósitos de la organización y ajustada a los propósitos de los departamentos que la integran, es el mejor recurso y guía para determinar los objetivos más apropiados. Esto agrupa a todos los elementos de la organización, conduciéndolos a una misma dirección y coordinando el trabajo de un departamento con el de todos los demás.

Bien hecho, contribuye también a dar un sentido más claro al propósito de la organización, lo que debe ser comunicado a todos sus componentes.

B) PROCESO PARA LA FIJACION DE AREAS DE RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL.

La definición de áreas de responsabilidad individual proviene de un proceso en el que conociendo la persona cuáles son las responsabilidades principales de su departamento o área, establece por sí misma la parte que le corresponde cumplir, si se desea que -- los objetivos de la unidad sean cubiertos a satisfacción.

El proceso para la determinación de las áreas de responsabilidad individual es más positivo, efectivo y valioso cuando es producto de una participación del individuo en su determinación.

A continuación presentamos, a manera de ejemplo, el procedimiento que se puede seguir en este caso.

1. Una vez determinada la misión y área de actuación y responsabilidad de cada división, departamento, etc., el funcionario que la encabeza debe darlas a conocer a sus subordinados, pidiéndoles que ellos a su vez establezcan sus áreas individuales.
2. Para lograr esto, los subordinados deben hacer las siguientes preguntas:
  - ¿Qué estoy haciendo actualmente en mi puesto?
  - ¿Qué es lo que la empresa espera de mí y de mi puesto?
3. Un buen camino para obtener respuestas a estas preguntas y a la definición buscada sería:
  - a). Formular una lista de las actividades normales y representativas de su puesto en forma específica, tratando de asegurarse que lo describen con exactitud.
  - b). Separar las que sean consideradas predominantes y anotarlas en orden de importancia.
  - c). Hacer otra lista de aquellas que se realizan ocasionalmente o que hayan sido asignadas como trabajos especiales.
  - d). Someter esta lista a un análisis minucioso para cerciorarse de que lo que está haciendo responde efectivamente a las responsabilidades que le corresponden, y si forma, parte de lo que realmente se debe hacer.
  - e). Como resultado de todo lo anterior, obtendremos una lista final, la cual, con el objeto de establecer criterios comunes, debe ser discutida con el jefe inmediato, permitiendo así que el resultado se convierta en la guía base

para la fijación de los objetivos, y éstos se integren adecuadamente a los objetivos de la unidad y con ellos a los generales de la organización.

- f). En el acuerdo con el jefe inmediato deberán obtenerse y especificarse claramente, las facultades, recursos, apoyos, intervención de otras áreas y personas, que se necesitan para el cumplimiento adecuado de las responsabilidades establecidas.
- g). El resultado final será también una magnífica descripción del puesto. Para que no caiga en la falta de actualidad en que normalmente se encuentran este tipo de descripciones, es conveniente su revisión periódica y nuevas negociaciones con el jefe inmediato, para establecer las modificaciones que por la naturaleza y necesidades del trabajo se vayan presentando.

C) PROCESO PARA LA DESCENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD MEDIANTE LA ADECUADA DELEGACION.

Wisnton Churchill dijo una vez en la Cámara de los Comunes: --- "Soy su servidor y ustedes tienen el derecho de d<sup>e</sup>stituirme --- cuando les plazca. A lo que no tienen derecho, es a pedirme -- que asuma responsabilidades, sin el poder para tomar acciones - efectivas".

La adecuada delegación incrementa los buenos resultados de la administración. Los autores del libre El arte de la delegación, hacen mención de esto en forma especial, diciendo: "La supervivencia en el intrincado mundo actual de los negocios, un mundo complicado por nuevos y dinámicos métodos de producción, transportación de las habilidades del personal. El administrador no puede hacerlo todo por sí mismo; por lo tanto, si quiere tener éxito en su gestión debe lograr que el trabajo sea hecho por -- otro. Debe definir los objetivos de la organización, asegurarse de que han sido comprendidos, y fijar las responsabilidades - para su realización. En pocas palabras, debe delegar".

Lo anterior es sólo una prueba más de que la delegación es una de las más importantes armas que todo ejecutivo debe aprovechar, si quiere continuar efectuando bien su labor. Aunque es frecuentemente confundida y negada, puede aprenderse y practicarse efectivamente y su uso adecuado es esencial para el crecimiento tanto del individuo como de la compañía.

Por otra parte, la inadecuada delegación impide al ejecutivo -- utilizar su tiempo para hacer cosas más importantes como planear, y priva a sus subordinados de la oportunidad de crecimiento. Todo mundo sale perdiendo cuando no existe una delegación adecuada, pues compromete al superior en un agitado programa --

que sujeta todas las actividades a su capacidad para tomar decisiones.

Es por todo lo anterior que este punto es uno de los más importantes en cualquier tipo de organización y administración, pero resulta --- vital en la administración por objetivos.

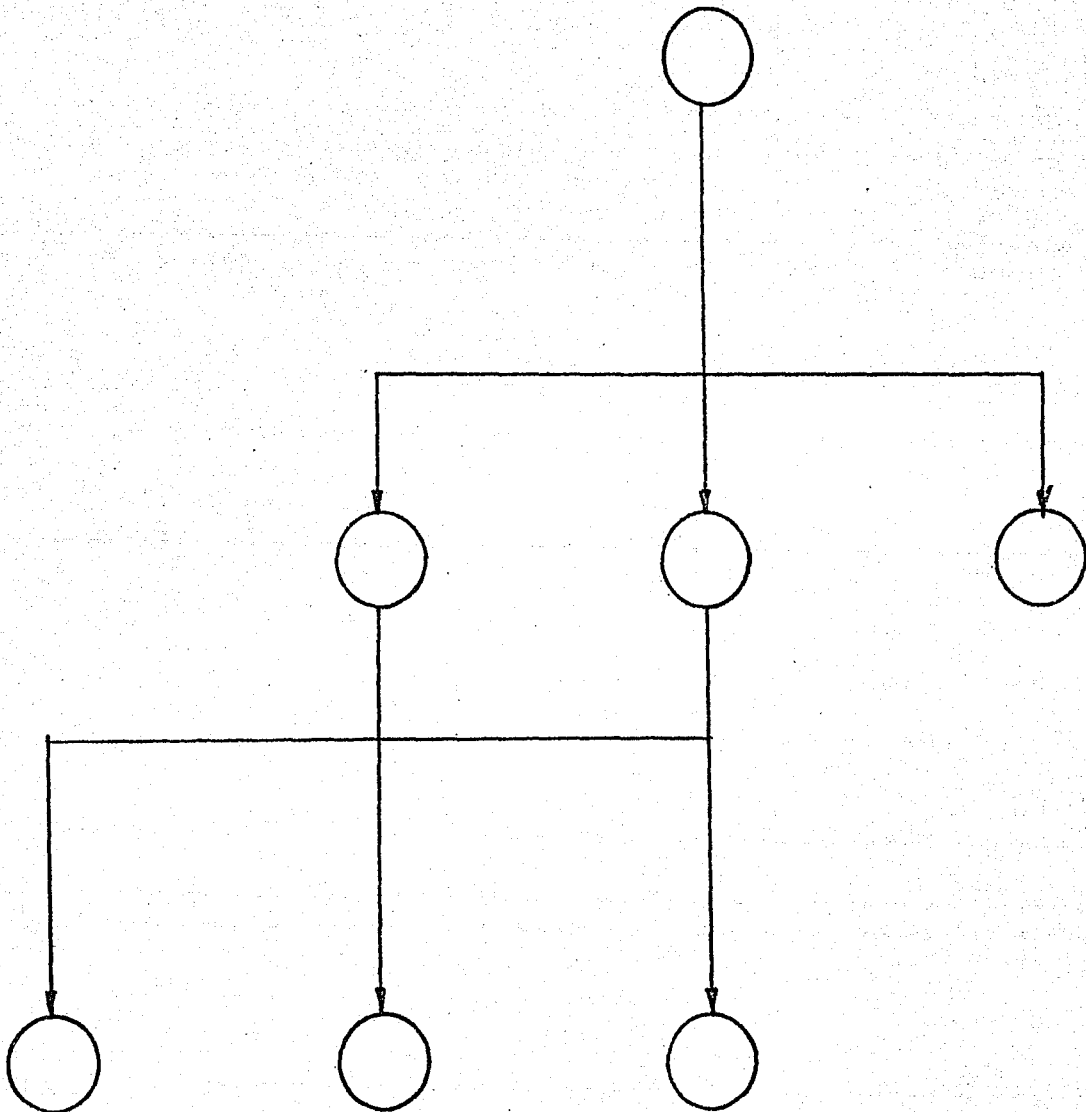
La buena delegación incrementa la iniciativa, incita a los subordinados a planear y los motiva fuertemente al hacerles sentir mayor confianza por parte de sus superiores, con lo cual los objetivos resultantes son más retadores.

Sobre este interesante aspecto hay mucho escrito, pero pueden resultar muy útiles las siguientes guías para una efectiva delegación.

- El ejecutivo debe comprender por qué la delegación es, no sólo - deseable sino necesaria, para que tanto él como la organización - se desarrollen exitosamente. El subordinado también debe com- - prender sus propósitos y necesidades de contraer mayores respon- - sabilidades.
- La delegación es una división sistemática de labores y es el res- - paldo de los diversos niveles de la organización, para aceptar y - apoyar las decisiones y acciones tomadas por otros niveles infe- - riores al suyo.
- El delegador no pierde sus prerrogativas sino que va participan- - do constantemente en el proceso de actuar como líder y partícipe - de las responsabilidades.
- Se requiere de un conocimiento completo y adecuado de la capaci- - dad y características del subordinado.
- Recompensar cuando es apropiado. Esto es muy importante, pero - hay que recordar que aunque la compensación económica es neces- - aria, los subordinados esperan otros medios de estímulo como el - reconocimiento, aprobación, crecimiento y otros intangibles nece- - sarios para la afirmación de las necesidades individuales.
- Habilidad y adaptación para aceptar diferentes puntos de vista.- - Este aspecto ha probado ser uno de los más difíciles en el arte - de la delegación. Después de todo, el subordinado no hará su -- - tarea en la misma forma que lo haría el jefe, pero si por dife- - rente camino se obtuvieron resultados satisfactorios, estos cami- - nos deben ser aceptados. Esto requiere tolerancia del superior - y necesariamente ciertos cambios de actitud.

Con sideramos que ningún ejecutivo puede estar pendiente de cada detalle del trabajo del que es responsable. Si espera continuar progresando y hacer una continua y gran contribución a la empresa, debe estar dispuesto a delegar y a trabajar por hacerlo efectivamente.

EL GERENTE COMO PUNTO DE ENLACE.





## PROCESO PARA ESTABLECER OBJETIVOS

### Tipos de objetivos:

Como hemos visto a través de este trabajo, cualquier actividad grande o pequeña dentro de una organización debe tener un propósito plenamente definido y entendido. Con el "gerente" en el más alto nivel, los objetivos a ser considerados son los que se aplican a la totalidad de la organización. En los niveles inferiores, los objetivos son los de su unidad en relación con el resto de los objetivos de la empresa.

Con base en lo anterior, podemos decir que en toda la organización existen diversos tipos de objetivos, que van desde aquellos de carácter general hasta los de tipo individual.

Los objetivos generales son los establecidos por la alta gerencia de la organización, y sirven de guía para todas las divisiones, unidades y departamentos de la misma, para la fijación de objetivos por áreas e incluso individuales, y de los mismos se busca el logro de los objetivos generales.

Los objetivos generales pueden ser fijados únicamente por la gente que está en posición de entender ampliamente las implicaciones de pronósticos a largo plazo y las estrategias que pueden ser aplicadas para alcanzar los propósitos y por el único grupo que tiene la información perspectivas y experiencia necesarias.

Lo anterior no quiere decir, como hemos visto a través del análisis del proceso de la administración por objetivos, que solamente estos altos ejecutivos estén en posición de fijar objetivos, pero indudablemente, desde un punto de vista general, son ellos quienes tienen una responsabilidad perfectamente definida para con los accionistas, el grupo total de empleados y el público, en la determinación de la dirección hacia la cual la empresa como un todo debe moverse.

Los objetivos divionales, departamentales e individuales, se encuentran auto-determinados por secuencia lógica, pero subordinados en su fijación a los objetivos generales de la organización, y van desde aquellos en los cuales se requiere del esfuerzo de conjunto de toda una área, como es el caso de una división, hasta los de tipo individual, que comprenden los objetivos que un subordinado se propone realizar personalmente.

Quiere decir lo anterior que cada elemento dentro de la empresa hace una aportación distinta dentro de un esfuerzo de conjunto, que tiene la característica común de concurrir a la realización y alcance de los objetivos generales.

Cada cadena de objetivos clave, depende de todos , se apoyan mutuamente y se interrelacionan tanto como sea necesario, a través de -- todas las áreas participantes.

D) PROCESO PARA LA DETERMINACION Y ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

A fin de seguir con una secuencia lógica en el desarrollo de este tema, principiaremos por definir qué es un objetivo.

Un objetivo es la especificación de condiciones que deberán existir cuando aquel sea alcanzado.

Es la determinación precisa de lo que se desea lograr o el lugar a donde se quiere ir.

Es un blanco o meta final, expresada en términos cuantitativos y/o-cualitativos.

El propósito principal de un objetivo es servir de guía a las personas que lo establecieron y tratarán de obtenerlo. Es la mejor manera de definir un trabajo, si se desea que éste nos lleve a la obtención de logros.

Un objetivo se establece generalmente en razón de los resultados -- por alcanzar y de ninguna manera pensando en los medios para hacerlo. Esto se debe a que queremos definir lo que se pretende lograr, dejando a la persona, o unidad de la organización, a quien toque -- cumplirlo, el más amplio grado de libertad en relación con las alternativas y medidas a seguir para alcanzar el objetivo.

Cualquier propósito futuro puede ser un objetivo. La tarea de fijación de objetivos para el gerente es seleccionar y decidir cuáles de entre los posibles objetivos dentro de su área de responsabilidad sirven mejor a los propósitos de la organización, así como definir y comunicar estos objetivos a todos aquellos que necesiten -- conocerlos.

Los objetivos del individuo y de la unidad o departamenteo están a su vez íntimamente relacionados a través de una escala ascendente, a otros objetivos de mayor importancia dentro de la organización.

Cualquier hombre o grupo que falle en el cumplimiento de la parte -- que le corresponde, ocasionará situaciones que pueden traducirse en detrimento del alcance de los objetivos de la organización.

Los objetivos a su vez se combinan con estrategias y tácticas.

Las estrategias constituyen la aportación de los grupos para lograr un objetivo.

Las tácticas son las contribuciones personales que aseguran el éxito de una estrategia.

E) PROCESO PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS Y TACTICAS.

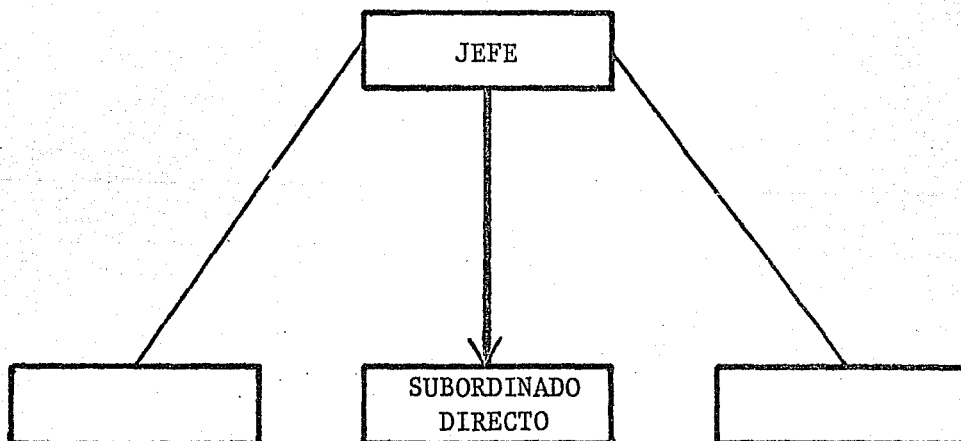
La determinación de estrategias y tácticas es de suma importancia, si se quiere llegar al logro de los objetivos. Las buenas estrategias - casi nunca fallan pero la buena selección de éstas no es fácil.

Todo aquello que deba hacerse para alcanzar un objetivo, debe ser incluido en las estrategias y tácticas, incluso aquello que deberá efectuarse si las cosas no marchan bien.

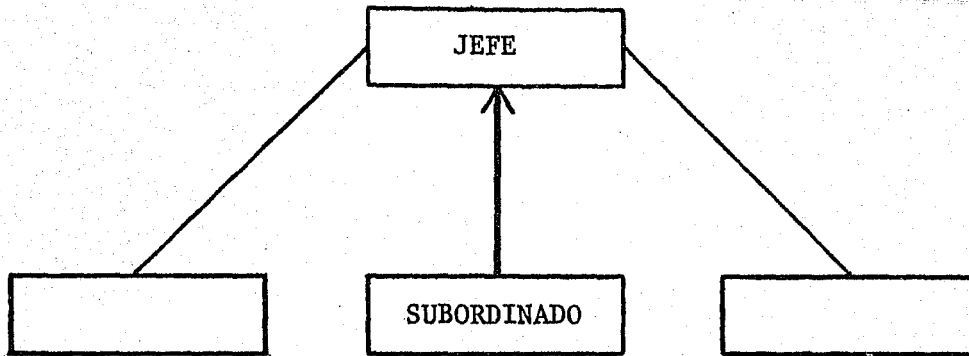
Las estrategias y tácticas son por otra parte, un trabajo preparatorio que nos permite desarrollar un esquema de medios, acciones y recursos que facilitarán el alcance del objetivo.

Las estrategias y tácticas implican tomar la iniciativa, actuar intencionalmente y usar los recursos para que las cosas esperadas sucedan, tratando de prever los obstáculos que se presentan entre nosotros y el objetivo.

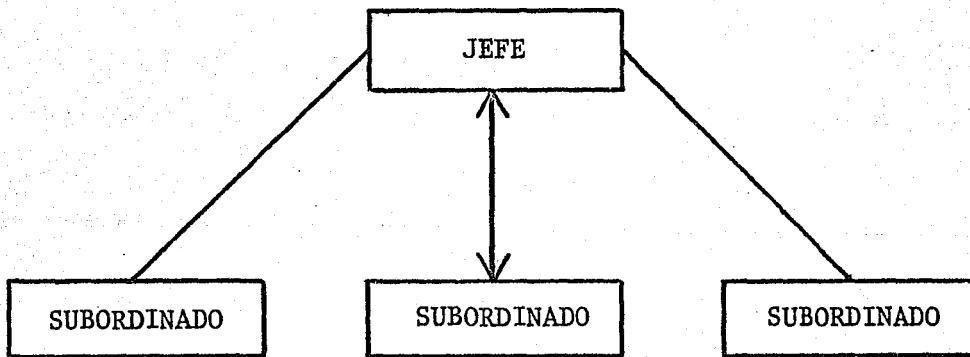
1.) EL JEFE INDICA AL SUBORDINADO LO QUE DESEA.



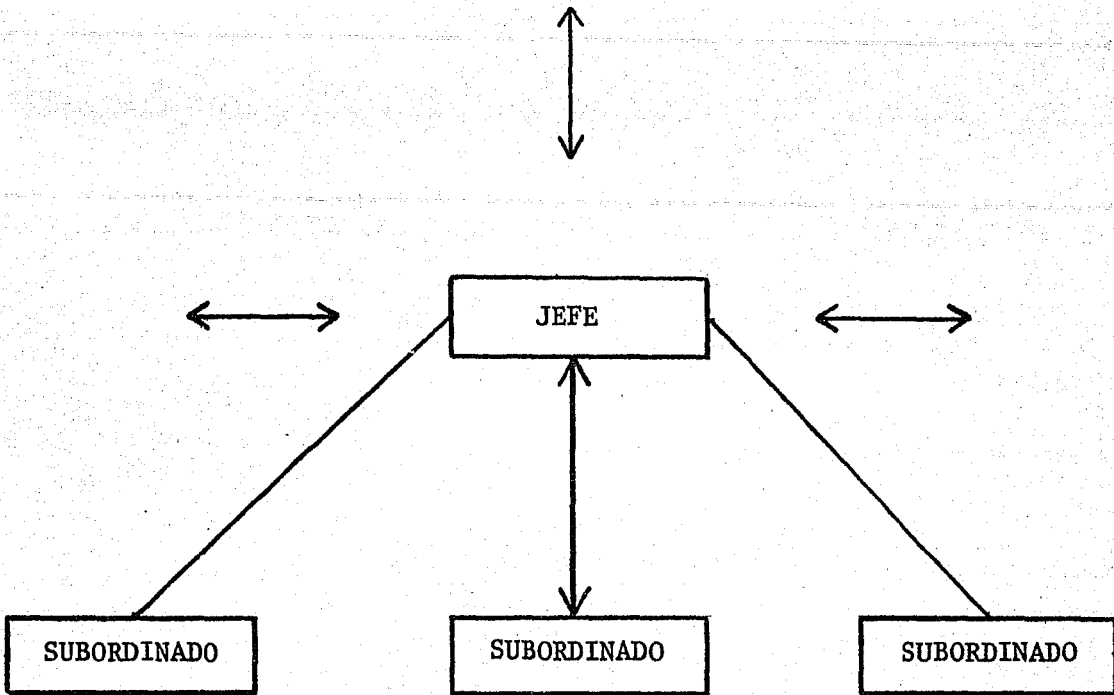
- 2.) EL SUBORDINADO PROPONE SUS IDEAS Y SUS OBJETIVOS TENTATIVOS EN LOS CUALES YA SE INCLUYEN LAS TACTICAS.



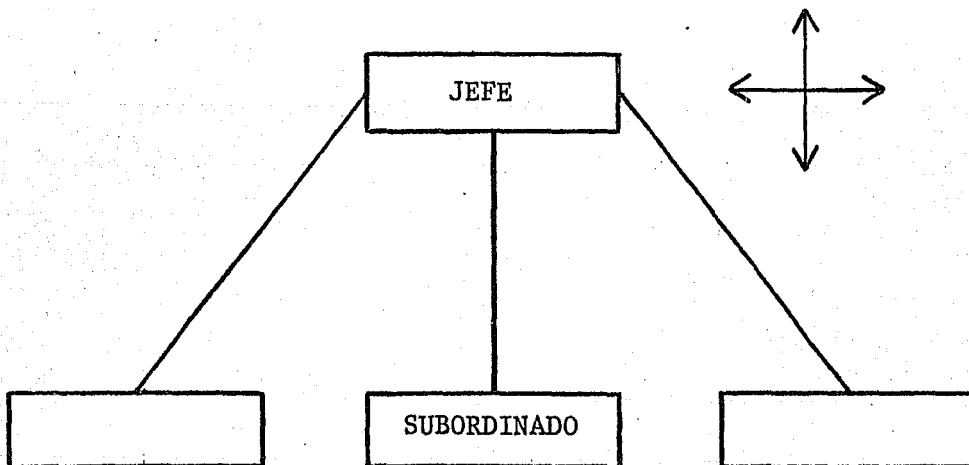
- 3.) EL JEFE Y EL SUBORDINADO DISCUTEN Y SELECCIONAN TENTATIVAMENTE LOS OBJETIVOS.



- 4.) EL SUBORDINADO VERIFICA CON SUS IGUALES PARA VER QUE SUS OBJETIVOS NO ESTAN OBSTACULIZANDO ALGUN OTRO OBJETIVO Y HACE LOS AJUSTES NECESARIOS. EL JEFE COMPRUEBA CON SU JEFE Y SUS IGUALES, PARA VER QUE SUS OBJETIVOS ESTEN DE ACUERDO CON LOS DE LAS DEMAS AREAS, ETC.,



5.) EL JEFE Y SUBORDINADO DEFINEN LOS OBJETIVOS SELECCIONADOS Y ESTABLECEN PRIORIDADES A CADA OBJETIVO Y LA MEDIDA QUE SE DEBERA APLICAR A ESTOS. ESTE DOCUMENTO DEBE QUEDAR POR ESCRITO.



## CADA OBJETIVO REQUIERE DE ESTRATEGIAS Y TACTICAS.

La planeación de las estrategias y tácticas debe ser apropiada a cada situación y a cada objetivo.

¿Cuáles son los elementos que integran la selección de buenas estrategias y tácticas?

1. El conocimiento de los objetivos totales y los particulares del área.
2. El conocimiento del área de responsabilidad y funciones.
3. Los recursos con que cuenta (personal, facilidades, materiales, equipos, tiempo, dinero, información, apoyos, etc.).
4. Eventos y actividades (secuencia, tiempos, entrenamiento, comunicación, coordinación, motivación, acciones preventivas y contingentes, etc.).
5. Elementos de retroalimentación (información, mediciones, reportes de progreso, controles, etc.).

Las estrategias y tácticas generalmente asignan trabajos y requerimientos a otros, lo que a su vez genera otros objetivos. Los objetivos se extienden entonces a toda la organización.

Con una buena selección de objetivos para sí mismo y su grupo, el trabajo del gerente es muy parecido al del que en los equipos deportivos se denomina entrenador, y si volvemos a nuestro ejemplo anteriormente citado de un equipo de futbol americano vemos que las principales preocupaciones de quien ocupa ese cargo, son el entrenamiento, el desarrollo de capacidades, el acondicionamiento de individuos y la selección de estrategias con que el equipo buscará ganar el juego.

El entrenador no juega, no decide las jugadas, no lleva el balón, bloquea o taclea. Estos aspectos son de los jugadores y sin embargo él sigue --- siendo miembro vital del equipo. El entrenador prepara a los jugadores -- para el juego, les provee del apoyo, recursos y dirección, así como los -- elementos de coordinación y enlace para ganar el juego, es decir, para -- alcanzar el objetivo del equipo.

## QUIEN DEBE ESTABLECER LOS OBJETIVOS.

A través del desarrollo del tema de lo que es la administración por objetivos, hemos visto que es precisamente el individuo quien conociendo sus áreas específicas de responsabilidad y las de su departamento, establece objetivos que contribuirán al logro de los objetivos generales.

## QUIEN ES EL RESPONSABLE POR EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS.

Cuando se trata de objetivos individuales dentro de una división, departamento o unidad:

- Quien los fija es responsable.
- Su jefe es responsable.

Cuando se trata de objetivos en los cuales un equipo completo está comprometido para su alcance, la responsabilidad es igual para todos sus miembros.

El ejemplo más gráfico es el siguiente; el caso de un equipo de carreras de relevos, en que pese a que alguno de sus miembros tenga una actuación destacada, todos en común tienen una condición final, no hay ganadores ni perdedores individuales, es decir, todos ganan o todos pierden.

## CARACTERISTICAS DE UN BUEN OBJETIVO.

Para que los objetivos puedan ser considerados como adecuados al fin que se persigue con ellos, es necesario que a lo largo de todo su proceso se encuentren revestidos de los siguientes ingredientes y características:

- 1.- Deber ser precisos, concisos, específicos y claramente expresados por escrito.
- 2.- Deben estar representados por resultados finales a alcanzar.
- 3.- Deben incluir las estrategias y tácticas necesarias para su alcance.
- 4.- Deben representar un compromiso mutuo, previamente negociado entre jefe y subordinado.
- 5.- Deben representar un esfuerzo especialmente agresivo para el éxito del negocio y ser ante todo un reto alcanzable para quienes vayan a conseguirlos.
- 6.- Deben ser factibles de realizarse dentro de un período limitado de tiempo.
- 7.- Deben ser de utilidad práctica, importantes o críticos para el área de responsabilidad del puesto, unidad, departamento o división y -- deben ser de apoyo a otros objetivos de tipo más general, dentro de los de la organización.
- 8.- Deber ser estables pero flexibles, tanto en su ejecución como en -- los resultados esperados.
- 9.- Deber ser revisados o modificados de común acuerdo con el superior, en períodos de tiempo que se juzguen convenientes, a fin de que ---

sean consistentes en todo momento con los objetivos de la unidad, las circunstancias, necesidades y recursos disponibles.

10.- Deben ser enfatizados en orden de prioridad.

11.- Deben ser expresados en forma cuantitativa, en términos específicos y mensurables.

Para poder referirnos a él con mayor amplitud hemos dejado, a propósito, en último lugar la característica de cuantificación, tomando en -- consideración la importancia que reviste dentro del proceso de administración por objetivos.

#### LA CUANTIFICACION DE UN OBJETIVO.

Cuantificación es simplemente la asignación de un nivel numérico a la actuación, como medida de resultados.

Los objetivos cuantificados, cuando ello es posible, son medidos contra standards específicos y pueden ser evaluados posteriormente en lo que -- se refiere a su nivel de alcance.

Los objetivos deben ser establecidos en forma más precisa posible, esto quiere decir cuantitativamente. La cuantificación es, posiblemente, -- el mejor camino para lograr precisión en la determinación de lo que se pretende alcanzar.

La cuantificación es importante, según vemos en los siguientes ejemplos de posibles objetivos:

- "Obtener los costos más bajos de operación".

Este objetivo en sí, sin cuantificación de ninguna naturaleza, no pasa de ser un simple buen propósito. En cambio es muy distinto, cuando se presenta cuantitativamente en la siguiente forma:

- "Reducir los costos de operación del departamento de producción en un 7% durante 1977".

- Algunos otros ejemplos de buenos objetivos podrían ser:

"Para el 31 de Mayo de 1977, tener centralizado en un 50% el trámite contable de las operaciones de Cartera del Area Metropolitana".

"Obtener un incremento en el saldo de Cuentas de Ahorros, de ----- \$5'000,000.00, al 31 de Diciembre de 1977".



Estos últimos ejemplos son mucho más específicos que el primero y la -- experiencia indica que prácticamente todo objetivo a alcanzar, puede -- tener algún camino de cuantificación.

Otra razón para cuantificar los objetivos, es que ello puede ser usado -- como aspecto esencial para el control del negocio, pues representa los -- standards, contra los cuales las operaciones son valuadas.

Un factor importante que debe considerarse es el tiempo, que aunque es -- diferente de los demás recursos, sus limitaciones generalmente son arbi -- tratias y difíciles de determinar correctamente. Sin embargo, cuando -- la coordinación con los propósitos y actuación de otros grupos se invo -- lucra, la limitación del tiempo es esencial. Por otra parte, en muchos -- casos las limitaciones de tiempo nos son impuestas por otros: la com -- petencia; el Gobierno, etc. Deseamos poner este servicio en el mercado -- antes que la competencia.

Por lo tanto, en muchos aspectos, los objetivos se derivan de nuestras -- observaciones y limitaciones de tiempo, el tiempo límite de un objeti -- vo depende del tiempo que tiene uno para obtenerlo y los recursos exis -- tentes. Frecuentemente se hacen objetivos en forma anual para facili -- tar la operación también anual, pero esto no limita el alcance del to -- tal de los objetivos a largo plazo, pues mucho de lo que este año se -- logre, está encaminado y se identifica con los objetivos para un futu -- ro mayor de un año.

Ello permite, al mismo tiempo, saber si está uno dentro del ritmo nece -- sario en todo momento, atrás o adelante de las fechas establecidas.

Las medidas deben ser, sin embargo, correctas y adecuadas, ya que los -- números pueden en ocasiones sugerir precisiones que probablemente no -- existen. Los números equivocados las sugieren, aún cuando luzcan pre -- cisos. Una medida inapropiada no ayuda a definir claramente el obje -- tivo y puede causar frustraciones al dificultar el control de las opera -- ciones.

Los términos que deben utilizarse para cuantificar los objetivos, de -- ben ser aquellos que en forma más real los describan. Algunos ejem -- plos pueden ser: Porcentajes, número de unidades, promedios, pesos, -- cuotas, incrementos, volúmenes, ventas, costos, etc.

Es importante hacer resaltar, finalmente, en este aspecto de cuantifi -- cación, que no deben omitirse objetivos importantes, por el sólo hecho -- de que se dificulte su medición; y que, por el contrario, debe buscar -- se con espíritu creativo el camino que favorezca su establecimiento, -- medición, control y evaluación de sus resultados.

## COMO ESTABLECER OBJETIVOS.

Los puntos de partida, indudablemente, se sustentan en los siguientes - aspectos:

- 1.- El conocimiento de nuestra área de responsabilidad y funciones. - En una palabra, el rol que nos toca jugar dentro de la organiza---ción.
- 2.- El conocimiento de los objetivos generales de la organización, a - fin de permitirnos el establecimiento de objetivos de menor jerar- quía, que unidos a los de otras áreas y personas, contibuyan al al cance de los objetivos generales.

El proceso de fijación de los objetivos debe emanar de arriba hacia abajo y esto a su vez genera el establecimiento de los objetivos de abajo hacia arriba, haciendo recapacitar, finalmente, a la alta ge- rencia sobre sí sus aspiraciones inciales deben ser conservadas - o modificadas en uno o en otro sentido.

Este procedimiento da verdaderamente vida a la administración por - objetivos, al eliminar toda posibilidad de imposición de objetivos- poco realistas, que emanaran de la alta gerencia por seguir los pa- trones de la administración tradicional.

Partiendo entonces del conocimiento de los objetivos generales que- marcan la dirección a seguir por parte de la alta gerencia, así --- como el área específica de actuación y responsabilidad se puede ini- ciar el proceso de fijar en forma tentativa aquellos objetivos que- se juzguen más adecuados para encajar dentro del cuadro general de- la organización.

Vemos precisamente a través de esto que no obstante que cada indivi- duo sea responsable por ser un segmento del trabajo o una pieza del objetivo total, debe aceptar no sólo la responsabilidad por sus pro- pios resultados, sino incluso preocuparse porque la organización al cance sus objetivos generales. Dicho en otras palabras, su respon- sabilidad por los resultados totales de la organización.

El establecimiento de objetivos es por tanto una actividad a la que el gerente, cualquiera que sea su nivel, debe darle la bienvenida, - ya que le proporciona la oportunidad de probar su habilidad y jui- cio ejecutivo, así como la de dar un servicio distinto a la organi- zación y a cada uno de los que de ella dependen.

Es conveniente señalar que otra de las características esenciales - para la buena fijación de objetivos, es la de su establecimiento -- para cada período de operación, de acuerdo con el tipo de organiza- ción, sus necesidades, la índole de sus actividades, etc. Estos pe- ríodos de operación pueden ser de un día, una semana, un mes o in- cluso de un año.

Vayamos ahora a la especificación en objetivos de lo que se desea - alcanzar.

El camino más conveniente es analizar los objetivos tentativos, -- sometiéndolos cada uno de ellos a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Está claramente especificado? ¿Están claramente determinadas sus condiciones, calidad, cantidad sus medidas?
- 2.- ¿Es algo que verdaderamente necesita organización?
- 3.- ¿Es éste mi objetivo adecuado? ¿Puedo comprometerme a su cumplimiento?
- 4.- ¿Están otras áreas afectadas? ¿Lo saben? ¿Están comprometidas a cumplir con la parte que les corresponde?
- 5.- ¿Puede ser realizado el objetivo? ¿Dentro del tiempo establecido? ¿Con los recursos que se cuentan?

Existen otros elementos que son de utilidad cuando se trata de objetivos para promoción y desarrollo de servicios en los que el mercado es el factor primordial que debe tomarse en consideración, y -- que se derivan de las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el potencial del área que cubrimos con este servicio?
- 2.- ¿Cuál es la tendencia del mercado y cuál es nuestra posición competitiva en relación con éste?
- 3.- Si los recursos actuales no permiten obtener lo suficiente para el logro de los objetivos: ¿En qué renglones y en cuánto requerirán ser aumentados?
- 4.- ¿Qué nuevos servicios y productos acordes a las necesidades del -- mercado deben ser desarrollados?

Estas preguntas nos ayudarán a precisar mejor nuestros objetivos, -- pero no deben considerarse limitativas, ya que cada uno de nosotros debe incluir los demás aspectos que afectan a el área especial en que nos desenvolvemos y que naturalmente tienen distintas necesidades. Considerando esto, más las características de nuestra estructura, tradición, modos de operación, servicios, etc., -- serán establecidos los objetivos que respondan a las necesidades -- del mercado y a los objetivos generales de la organización.

Por otra parte, la fijación de objetivos tiene que ser realista y -- representar los deseos de la organización y de todos nosotros de -- lo que se quiere y se puede crecer y no simplemente ver el crecimiento del año anterior para fijar comparativamente sus metas, ignorando la posibilidad de que las metas anteriores estuvieran equivocadas y que por tanto es posible crecer más rápidamente.

Esto puede ocasionar que se estén desperdiciando oportunidades -- existentes dentro y fuera de la organización, ignorando las variaciones de un mercado que está experimentando un rápido crecimiento de esta expansión y pensar en razón de ella. Por esta razón, los-

objetivos no sólo deben superar los niveles precedentes, sino representar el máximo aprovechamiento de los recursos de la organización y su mercado.

ERRORES COMUNES EN LA FIJACION DE OBJETIVOS Y DURANTE EL DESARROLLO DEL PROGRAMA.

El gerente no clarifica objetivos comunes para toda la unidad, ni los liga a los objetivos de la organización.

Establece objetivos demasiado lejos que no son retadores.

Acepta que sus subordinados fijen objetivos demasiado bajos, atrevidos ó inalcanzables.

No usa los resultados como una base para encontrar nuevas combinaciones de objetivos.

No analiza claramente si los objetivos de su unidad son comunes y si enlazan con los de unidades más grandes de las cuales la suya sea parte.

Invade campos que no le corresponden, fijando que son de la responsabilidad de otras áreas.

Impone objetivos a sus subordinados.

Falla en determinar responsabilidades y funciones de las distintas gentes de su área.

Insiste en pensar en actividades, medios y métodos de trabajo, más que -- pensar en objetivos y resultados.

Enfatiza que lo que le interesa es que se le dé gusto a él, en vez de buscar objetivos productivos, que es lo que realmente cuenta.

No establece políticas ni guías de acción pero espera resultados y entonces formula juicios.

No analiza las estrategias y tácticas propuestas por sus subordinados -- para el alcance de los objetivos de éstos.

Se resiste a agregar sus propios puntos de vista, que con la debida comprensión permitan la superación y mejoramiento de las estrategias y tácticas.

Ignora los nuevos objetivos o ideas propuestas por sus subordinados e impone y acepta únicamente aquellas que considera adecuadas.

No piensa ni actúa en aquello que pueda ayudar a sus subordinados a tener éxito.

Falla en el establecimiento de metas intermedias, mediante fechas para -- revisiones, así como en la creación de elementos de control, a través de los cuales pueda medir el progreso de los objetivos.

No introduce nuevas ideas provenientes del exterior ni permite que sus --

subordinados lo hagan. Actúa congelando todo.

No delega la suficiente autoridad a sus subordinados para que éstos determinen el tamaño y alcance de sus objetivos.

Es sumamente rígido acerca de modificar aquellos objetivos previamente acordados, que se aprecien inalcanzables irrelevantes ó imposibles.

No motiva, ni reconoce, ni estimula, a sus subordinados durante el desarrollo del proceso, ni corrige comportamientos o analiza posibles causas de fracaso cuando los objetivos no son alcanzados.

#### ALGUNAS CARACTERISTICAS DE OBJETIVOS MAL ESTABLECIDOS.

- A.) Fijados simplemente en términos de proceso o actividades.
- B.) Totalmente inalcanzables.
- C.) Sin fecha o términos específicos para su alcance.
- D.) Ambiguos, en la definición de lo que se espera,
- E.) Teóricos o idealistas.
- F.) No representativos de consecuencias reales.
- G.) Demasiado cortos, indefinidos, largos o complejos.
- H.) Compuestos, cubriendo dos o más compromisos diferentes.
- I.) Carentes de requerimientos que impliquen mejoras.

#### LOS OBJETIVOS PUEDEN CAMBIAR DURANTE SU PROCESO DE DESARROLLO.

La modificación de los objetivos es posible cuando las necesidades, circunstancias y factores que intervienen en el proceso así lo requieran, puesto que su propósito es el de generar cambio.

Sin embargo es difícil cambiar los objetivos, debido a que se pueden alterar seriamente otros planes y objetivos dentro de la Organización.

Por ello, es importante ponderar cuidadosamente estas situaciones de posibles cambios y efectuarlas sólo cuando no puedan encontrarse otros caminos, que hicieran recuperar la posibilidad de alcanzar el objetivo previamente señalado.

#### NEGOCIACION DE LOS OBJETIVOS CON EL SUPERIOR.

Para entender mejor este punto, necesitamos partir de que los objetivos generales de la Organización son ya conocidos, que alrededor de ellos han sido establecidos objetivos tentativos dentro del área de responsabilidad principal de un subordinado y que a ellos se ha sumado la elaboración

ración de las estrategias y tácticas correspondientes.

Viene entonces precisamente como aspecto vital, para la continuidad del sistema, el momento de la negociación de todo ello con el superior; el momento de saber si los objetivos propuestos, responden a las necesidades de la Organización.

Para el efecto, se deben llevar a cabo reuniones especiales entre jefe y subordinado, donde éste presenta sus proposiciones de objetivos, las estrategias y tácticas con que se pretende alcanzarlos, así como los recursos y apoyos que le son necesarios.

Estas reuniones entre jefe y subordinado deben estar plenas de comprensión por ambas partes. Por el lado del jefe debe existir una actitud adecuada para entender los puntos de vista que le presente el subordinado, y aceptar todo aquello que razonablemente encaje dentro de lo que la Organización espera. Debe también proporcionar orientación, ayuda, guía y, en términos generales, el ambiente que haga sentir al subordinado que efectivamente está siendo involucrado en el señalamiento de lo que se busca, no importa que como producto de estas reuniones se modifiquen los objetivos en uno u otro sentido.

El subordinado, por su parte, debe tener un espíritu similar de comprensión para que su jefe, en estas reuniones, entendiendo las razones por las cuales se presentan variantes o necesidades de modificación a lo que originalmente proponga y que puedan emanar de un conocimiento mayor por parte del superior, de aspectos generales de mayor importancia.

Pudiera existir, sin embargo, antes de llegar a la decisión final, la necesidad de efectuar reuniones previas de acuerdo con otras áreas, que en una forma u otra pudieran verse afectadas con los objetivos que se estén estableciendo.

Lo anterior debe llevarse a cabo, a nivel del jefe de departamento correspondiente, y deberá comprender un acuerdo con las demás áreas en los siguientes aspectos:

- Detalle de las acciones, información o apoyos que se requieren de dichas áreas.
- Detalle de las acciones, información o apoyo que se requiere proporcionar a estas áreas, para mantenerlas informadas de las necesidades que existen, y puedan satisfacerlas.

Si es necesario, deben modificarse en razón de estos acuerdos los objetivos originalmente propuestos, con el fin de que respondan a las necesidades de las áreas afectadas.

Con todo lo anterior, se estará en condiciones de conciliar el grupo de objetivos y convertirlos en un compromiso que involucra tanto al jefe como al subordinado.

Quiere decir, entonces, que por encima de todas las ventajas señaladas, el proceso de obtener aprobación para las proposiciones por parte del jefe, es un medio adicional para mantener los objetivos individuales, unidos y encadenados a la corriente principal de los objetivos de la Organización.

El paso final en este procedimiento consiste en que habiéndose establecido un acuerdo entre jefe y subordinado, se dé a los objetivos un orden de importancia por medio de prioridades y puntos de valuación, así como en que se consiguen por escrito en tal forma que permitan tanto al jefe como al subordinado, y a todas aquellas personas que en alguna forma se encuentren involucradas en dichos objetivos, conocer en todo momento el alcance parcial y los logros finales que se obtengan independientemente de la adopción de medidas correctivas cuando esto sea requerido.

F) REVISIONES PERIODICAS Y EVALUACION DE RESULTADOS.

Este aspecto final que cierra el ciclo del proceso de fijación y realización de objetivos es a tal grado importante, que ha sido denominado "la llave para que el sistema sea realmente efectivo".

El chequeo de resultados es indudablemente parte vital en el desarrollo de la administración por objetivos. Es el medio que permite seguir el curso para monitorear el proceso de los eventos y sucesos de acuerdo con las fechas establecidas por anticipado. Es el medio que permite conocer en cualquier momento del año, si dichos eventos, sucesos y objetivos vienen siendo logrados de acuerdo con lo previsto.

Quiere decir lo anterior que:

- a.) Determinar y escribir objetivos cuantitativos no es suficiente, --- pues debe haber un sistema de secuela que permita seguir detenidamente la evaluación de los progresos obtenidos.
- b.) Con un sistema efectivo de control se sabe exactamente en todo momento, el lugar en que nos encontramos.
- c.) La fase de control del programa mantiene a todos más informados -- respecto a la actuación y progreso en comparación con los objetivos, y permite al gerente conocer cuando se están cumpliendo los -- mismos, para que de esta forma se tomen medidas correctivas en --- forma oportuna.

Esta revisión de progreso, que se efectúa en diversas formas como veremos a continuación, se convierte en un sistema de control gerencial de gran efectividad, debido a la claridad de los objetivos.

Debe existir, por tanto, una forma de control por escrito de los objetivos en la que el gerente, o persona que los tiene establecidos, ve cuando menos mensualmente el avance logrado en cada uno de los objetivos. -- Ello le permite al conocer la situación, ver cuando algunas de us metas no han alcanzado en el avance esperado, analizar con todos los involucrados en el objetivo las causas imprevistas que estén aquél, determinar qué está mal y si es posible diseñar o adoptar la acción correctiva que permita regresar el camino que lo lleve al objetivo.

A veces el resultado de estas reuniones determina la necesidad de que -- los objetivos sean modificados o cambiados. Son precisamente los resultados los que comprueban que algún objetivo es inapropiado o sumamente ambicioso, o bien, que aunque es deseable resulta insuperable por los

problemas existentes.

Sin embargo, la experiencia dice que cuando un objetivo ha sido cuidadosamente establecido y aprobado, no es conveniente cambiarlo, a menos -- que sea totalmente necesario. El trabajo del gerente es alcanzar los objetivos y no cambiarlos, simplemente, por problemas que se presenten. Todo esfuerzo debe ser entonces el de desarrollar una nueva estrategia -- que haga posible alcanzar lo previamente señalado.

#### REPORTE PERIODICO DE RESULTADOS.

Al finalizar el año o ciclo para el que hubiese sido fijados los objetivos, el subordinado prepara un pequeño reporte de "resultados alcanzados", que registra los logros y los compara contra los resultados inicialmente propuestos.

Este reporte deberá ser sometido a discusión y acuerdo entre jefe y subordinado, analizando los resultados obtenidos en cada caso.

Si un objetivo no se logró, hay que considerar primero si lo previsto fue demasiado y obtener experiencia de ello para futuros objetivos.

Si lo establecido sigue considerándose lógico y normal, se requiere investigar las razones y precisar las causas que impidieron su alcance.

Ambos discuten el camino que el subordinado siguió a través de las estrategias y tácticas que fueron aprobadas y la forma en que fueron aplicadas; hablan, además, de la forma en que se trabajó y de cómo se motivó a la gente involucrada, si los apoyos, recursos, información y demás elementos de ayuda de otras áreas o personas, fueron o no recibidos oportunamente, etc., y al precisar las causas de las fallas y errores, las toman en cuenta para evitarlas en ciclos posteriores.

Cuando un objetivo fue superado, deben considerarse las causas, así -- como si ello causó algún problema a otras unidades o áreas que no estaban preparadas para un crecimiento inesperado. Por supuesto que en este aspecto se ve también el ángulo positivo, pues puede sugerir la conveniencia de utilizar nuevamente los procedimientos, estrategias y tácticas empleadas.

En línea con el proceso de revisiones, éste se convierte en el primer -- escalón para el establecimiento de objetivos para el siguiente año, debido a que además de la experiencia adquirida, algunos de los objetivos son la naturaleza continua, aún cuando haya cambio en los números y medidas de alcance a largo plazo o sea que se lleven más de un año. Otros son eliminados por haberse terminado completamente y son reemplazados -- por otros objetivos. Todo lo anterior refleja la naturaleza continua -- de la administración por objetivos, que nunca termina. Nuevas ideas, --



circunstancias y situaciones sugieren nuevos objetivos.

Las reuniones entre jefe y subordinado, ya sean las de análisis parcial o de resultados a fin del ejercicio, deben ser utilizadas maximizando la efectividad del "equipo" y mediante participación mutua en la toma de decisiones y resolución de problemas.

## PRESENTACION DE OBJETIVOS

- (1) Número de objetivo, atendiendo a su prioridad o importancia.
- (2) Nombre del departamento, unidad, sección o persona.
- (3) Cuando se trate de objetivo de un departamento, unidad, sección o grupo, anótese el nombre de las personas involucradas en su alcance.
- (4) Fecha de aprobación del objetivo.
- (5) Nombre de quien lo haya aprobado.
- (6) Período que comprende.
- (7) Detalle del objetivo que se pretende alcanzar.
- (8) Detalle de las estrategias y tácticas seleccionadas para el alcance del objetivo.
- (9) Determinación anticipada de fechas para revisiones parciales de progreso.
- (10) Fecha de revisión final de resultados.

ANEXO I

PRESENTACION DE OBJETIVOS.

ANEXO I

(1)	OBJETIVO No.
PRESENTACION DE OBJETIVOS DE:	(2)
INTEGRADO POR:	(3)
APROBADO EN: (4)	POR: (5) PARA EL PERIODO : (6)

OBJETIVO :

(7)

ESTRATEGIAS Y TACTICAS:

(8)

Fechas de Revisión  
parcial de Progreso.

(9)

Fecha de Revisión  
Final.

## REVISIONES PARCIALES DE PROGRESO

- (1) Nombre del departamento, unidad, sección o persona.
- (2) Cuando se trate de objetivos de un departamento, - unidad, sección o grupo, anótese el nombre de las personas involucradas en su alcance.
- (3) Fecha de aprobación de los objetivos.
- (4) Nombre de quien los haya aprobado.
- (5) Período que comprenden.
- (6) Número de objetivo, atendiendo a su prioridad o importancia (debe coincidir con el de la forma no. 1).
- (7) Presentación de los objetivos en forma extractada.
- (8) Extracto de las estrategias y tácticas seleccionadas para el alcance de los distintos objetivos.
- (9) Detalle de las fechas de revisión parcial de progreso de cada uno de los objetivos. Deben considerarse -- también las fechas en que determinadas estrategias y tácticas quedarán completadas.
- (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 pudieran haber surgido como producto de lo anterior.

ANEXO II

REVISIONES PARCIALES DE PROGRESO.

ANEXO II

Objetivos Establecidos por: \_\_\_\_\_ (1)

Integrado por: \_\_\_\_\_ (2)

Objetivos aprobados en: \_\_\_\_\_ (3) Por: \_\_\_\_\_ (4) Para el período: \_\_\_\_\_ (5)

No.	O B J E T I V O S	ESTRATEGIAS Y TACTICAS	Fechas de Revisión parcial de progreso.	A) Resultados Obtenidos B) Acciones tomadas. C) Nuevos Objetivos Relacionados.
(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

## REPORTE DE RESULTADOS FINALES DE OBJETIVOS

- (1) Número de objetivo (debe coincidir con el orden establecido en las formas - números 1 y 2).
- (2) Nombre del departamento, unidad, sección o persona.
- (3) Cuando se trate de objetivo de un departamento, - unidad, sección o grupo, anótese el nombre de -- las personas involucradas en su alcance.
- (4) Fecha de aprobación del objetivo.
- (5) Nombre de quien lo haya aprobado.
- (6) Período que comprende.
- (7) Detalle del objetivo, conforme a la forma no. 2.
- (8) Breve detalle de los resultados logrados a la - fecha de revisión final.
- (9) Análisis comparativo de resultados alcanzados, - frente a los originalmente establecidos, así --- como señalamiento de causas por las que se consi dere no hayan sido logradas o, por otra parte, - hayan sido excedidos.
- (10) Detalle de acciones tomadas con base en los re-- sultados, ya sea por haberse logrado conforme a lo planeado, no haberse alcanzado o por haberse excedido.

ANEXO III

REPORTE DE RESULTADOS FINALES DE  
OBJETIVOS

ANEXO III

	(1)	Objetivo No.
PRESENTACION DE RESULTADOS DE OBJETIVOS DE:	(2)	
INTEGRADO POR:	(3)	
APROBADO EN: (4)	POR: (5)	PARA EL PERIODO : (6)

O B J E T I V O:

(7)

RESULTADOS LOGRADOS AL:

(8)

ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

(9)

ACCIONES TOMADAS:

(10)

C A P I T U L O    I I I

C A S O   P R A C T I C O

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE  
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN  
UN DEPARTAMENTO DE UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS



## INTRODUCCION

La organización como una parte dinámica dentro de un proceso productivo, necesita ir a la par con las últimas innovaciones administrativas que le permitan el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Una de estas innovaciones es la administración por objetivos, que aunque no la más moderna, si es una de las más eficaces en el desarrollo organizacional.

En los capítulos precedentes hemos descrito el fundamento operativo en que se basa la administración por objetivos, ahora bien a fin de esclarecer los puntos anteriormente vertidos se realizó el presente caso práctico, que consta de tres etapas.

En la primera se realiza una revisión de la organización actual, en la segunda se analiza el funcionamiento de la organización, para posteriormente en la tercera realizar una serie de proposiciones para la implantación del sistema de administración por objetivos.

### 3.1 Primera etapa. Revisión organizacional.

La estructura que conforma a la organización funcional de la empresa estudiada está integrada de la forma siguiente:

#### 3.1.1 Objetivo general de la organización.

Satisfacer las necesidades de su clientela mediante un servicio eficaz, fomentar el bienestar económico y espiritual de su personal y lograr una rentabilidad adecuada para sus accionistas y con todo ello aportar su más decidida contribución, a la gran empresa, de acelerar el desarrollo económico y el mejoramiento social y cultural de nuestro país.

#### 3.1.2 Para el caso particular de la división estudiada tenemos los puntos 3.1.3 y 3.1.4

#### 3.1.3 Objetivo general división fiduciaria.

Optimizar la venta productiva de servicios fiduciarios, mediante su oferta oportuna, el análisis adecuado del riesgo y la prestación eficiente del servicio, todo ello con enfoque de mercado.

#### 3.1.4 Funciones básicas.

- Promoción y venta de los servicios fiduciarios.

DIRECTOR GENERAL

DIVISION:  
RELACIONES DEL CUERPO  
DE DIRECCION GENERAL

DIRECCION DE OPERACIONES

AREA:  
BANCA COMERCIAL

AREA:  
BANCA CORPORATIVA

AREA:  
BANCA INTERNACIONAL Y  
DE SERVICIOS MERCADOTECNICOS

DIVISION:  
OPERACION INTERIOR

DIVISION:  
OPERACION METROPOLITANA

DIVISION:  
ARRENDADORA

DIVISION:  
NEGOCIOS Y PROYECTOS  
INTERNACIONALES.

DIVISION:  
TARJETAS DE CREDITO

DIVISION: EJECUTIVOS DE CUENTA  
BANCAEMPRESARIAL

DIVISION: EJECUTIVOS DE CUENTA  
BANCA EMPRESARIAL

DIVISION:  
BANCOS CORRESPONSAL  
Y CAMBIOS

DIVISION:  
INMOBILIARIA

DIVISION: EJECUTIVOS DE CUENTA  
ORGANIZMOS GUBERNAMENTALES

DIVISION: EJECUTIVOS DE CUENTA  
BANCA PERSONAL

DIVISION: SERVICIOS  
BANCA CORPORATIVA

DIVISION:  
SERVICIOS BANC.  
INTERNACIONAL

PROYECTOS ESPECIALES

DIVISION:  
FACTORING

DIVISION:  
FIDUCIARIO

DIVISION:  
INSTITUCIONES ASOCIADAS

DIVISION: DESARROLLO DE PEQUEÑOS  
PRODUCTOS AGROPECUARIOS

DIVISION:  
FINANCIERA

UNIDAD DE ASESORIA DE  
REDESCUENTOS

UNIDAD DE SERVICIOS Y ASESORIA  
A MEDIANOS Y PEQUEÑOS NEGOCIOS

DIVISION: FINANCIADORA  
DE VENTAS

DIVISION:  
MERCADOTECNIA  
CORPORATIVA

OFICINA DE QUEJAS

DIVISION:  
NORMAS DE CREDITO

DIRECTOR GENERAL

DIRECCION DE OPERACIONES

DIRECCION TECNICA

DIVISION: SEGUROS

AREA: BANCA INTERNACIONAL Y SERVICIOS MERCADOTECNICOS

DIVISION: NEGOCIOS Y PROYECTOS INTERNACIONALES.

DIVISION: BANCOS CORRESPONSALES Y CAMBIOS

DIVISION: SERVICIOS BANCA INTERNACIONAL

DIVISION: MERCADOTECNIA CORPORATIVA

DIVISION: NORMAS DE CREDITO

AREA: BANCA DE INVERSION

DIVISION: PROMOCION INDUSTRIAL

DIVISION: PROMOCION TURISTICA

DIVISION: VALORES

DIVISION: VALORES BURSATILES

DIVISION: INVERSIONISTAS INSTITUCIONALES Y PRIVADOS

DIVISION: SERVICIOS BANCA DE INVERSION

DIVISION: INVERSIONES BURSATILES

AREA: SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

DIVISION: FINANZAS

DIVISION: JURIDICO

DIVISION: AUDITORIA

DIVISION: SERVICIOS INTERNOS

PROYECTO DE REESTRUCTURA DE LOS MANUALES

AREA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

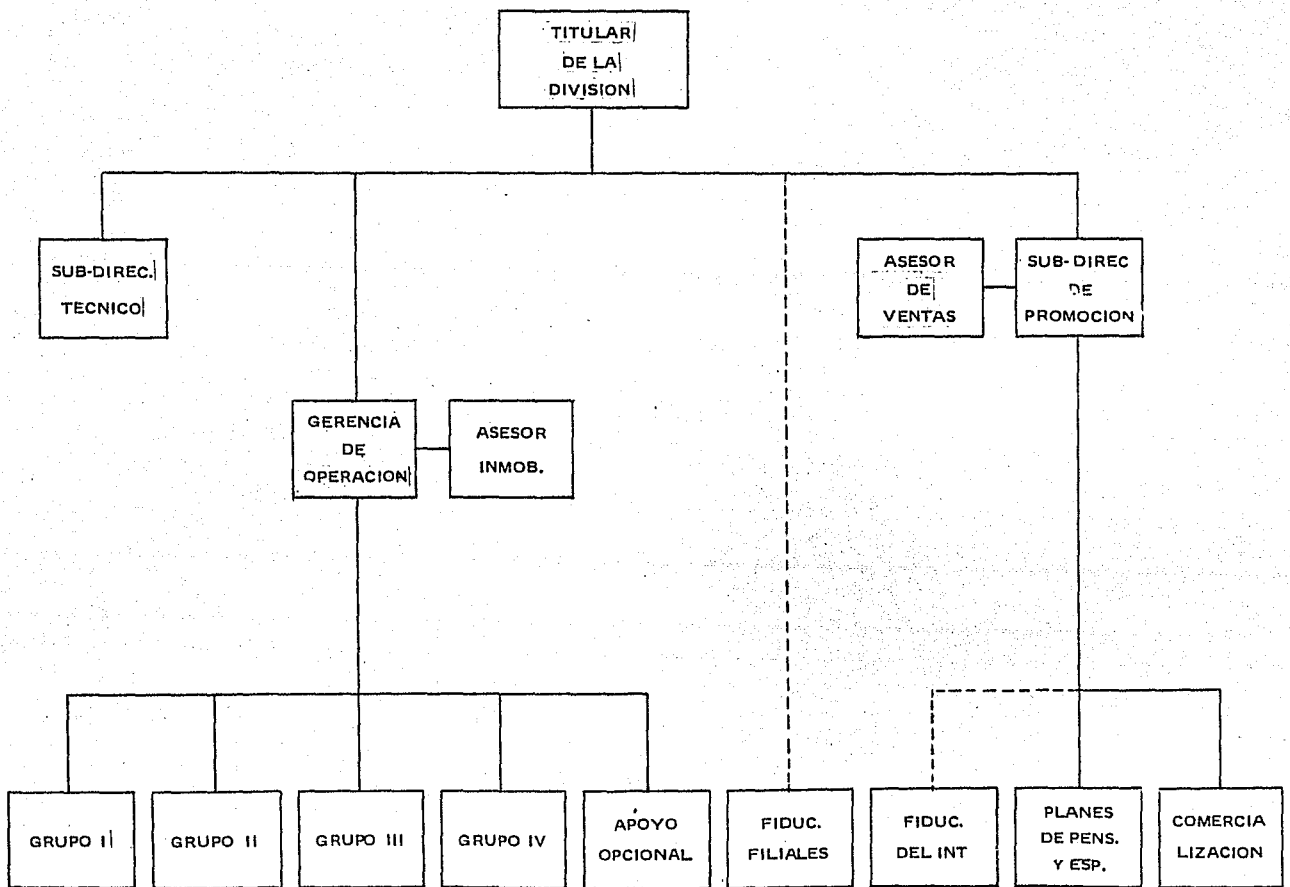
DIVISION: PERSONAL

DIVISION: SISTEMAS

UNIDAD DE PROYECTOS ORGANIZACIONALES

MIEMBROS DE DIRECCION COMISIONADOS

ORGANIGRAMA DIVISION FIDUCIARIO



- Promoción y desarrollo de nuevos mercados.
- Asesoría y apoyo de venta a los canales.
- Análisis, estudio y contratación de las operaciones fiduciarias.
- Administrar las operaciones constituidas.
- Proyectos específicos.
- Administración interna.
- Asesoría internacional.

La división fiduciaria para cumplir con las funciones anteriormente descritas está integrada por los siguientes puestos.

- Coordinador de grupo.
- Funcionarios administrativos.
- Técnicos en asuntos legales.
- Operadores.

### 3.2 Segunda Etapa. Análisis.

Dado que la división fiduciaria es demasiado grande, se tomó como punto de referencia un grupo de trabajo para efecto de llevar a cabo la implantación del sistema de administración por objetivos.

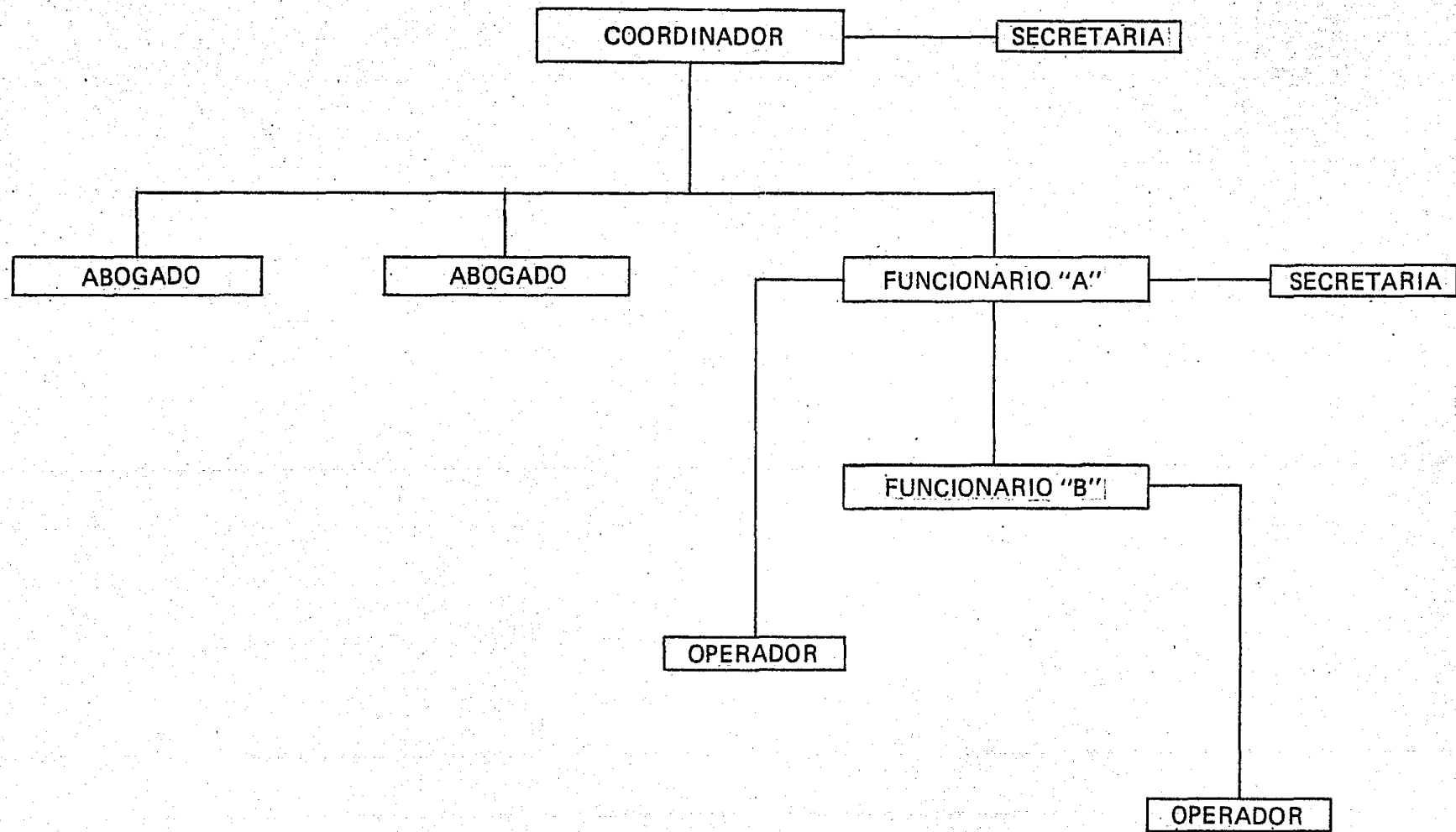
Primeramente citaremos el objetivo y organigrama del grupo muestra.

#### 3.2.1 Objetivo.

Es la comunicación con todos los elementos que componen el grupo, para dar a conocer las políticas o decisiones que se tomen, con base al manejo adecuado de los contratos, para que se incremente la capacitación de capitales, de los contratos de fideicomiso que se manejan, ya sea en favor de la familia, fideicomisos en favor de estudiantes (becas y préstamos), fideicomisos en favor de instituciones culturales y fideicomisos de administración de rentas.

#### 3.2.2 Organigrama.

El grupo muestreado presenta el esquema siguiente de trabajo.



EN FAVOR DE LA FAMILIA  
 EN FAVOR DE ESTUDIANTES  
 EN FAVOR DE INSTITUCIONES CULTURALES

ORGANIGRAMA GRUPO MUESTRA

## PANORAMA GENERAL DE OPERACION DE LOS GRUPOS

### COORDINADOR DE GRUPO

#### OBJETIVO

Optimizar la prestación de los servicios fiduciarios asignados, a través de la promoción, venta y administración, dentro de un marco de productividad.

#### FUNCIONES BASICAS

- Promoción y venta de los servicios fiduciarios asignados.
- Apoyo promocional y de venta a los canales de venta.
- Administración de los contratos establecidos.

#### RESPONSABILIDADES DIRECTAS

- Dirige coordina y realiza la promoción y venta de los servicios fiduciarios asignados.
- Dirige y proporciona apoyo de ventas a los canales.
- Asesora a su clientela para que sus contratos se modifiquen con la dinámica necesaria, que permita que sus necesidades estén permanentemente satisfechas.
- Dirige la marcha y buen funcionamiento de su unidad.

#### RESPONSABILIDADES FUNCIONALES

- Elaborar controlar, revisar y firmar los contratos que se celebren referentes a los servicios fiduciarios asignados.
- Vigilar y ejecutar los aspectos técnicos legales en las operaciones asignadas establecidas.
- Integrar y manejar los registros de control que se requieran para asegurar la prestación eficiente de los servicios fiduciarios asignados.

- Reducir y ejecutar las instrucciones que en alguna forma modifiquen los contratos establecidos.
- Analizar y evaluar los factores externos y necesidades particulares de la clientela que afecten a los contratos constituidos para su actualización.

#### ASUNTOS LEGALES TECNICOS.

##### OBJETIVO DEL PUESTO

Promoción y venta de servicios, agilización de tramites legales de cada una de las operaciones conferidas al grupo, coordinando secuencias y estableciendo comunicación directa con funcionarios administrativos en un marco de productividad, de tal forma que conozca cual es el estado legal administrativo de cada uno de los asuntos que se manejan. (Intergrupo).

##### FUNCIONES ESPECIFICAS

Coordinación en aspectos de promoción venta y administración con el coordinador de grupo.

Contacto directo e indirecto con clientela, para promoción y establecimiento de contratos.

Toma de decisiones (dentro de facultades) en cuanto a consecuencias de establecimiento de contratos.

Aplicación de conocimientos técnicos a las diferentes clases de contratos (garantía, administración e inversión).

#### FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS

##### OBJETIVO DEL PUESTO

Establecimiento de planes de acción para la correcta administración de los contratos establecidos y el conocimiento optimo del estado -- que guardan todas y cada una de las operaciones asignadas a su grupo.

##### FUNCIONES ESPECIFICAS

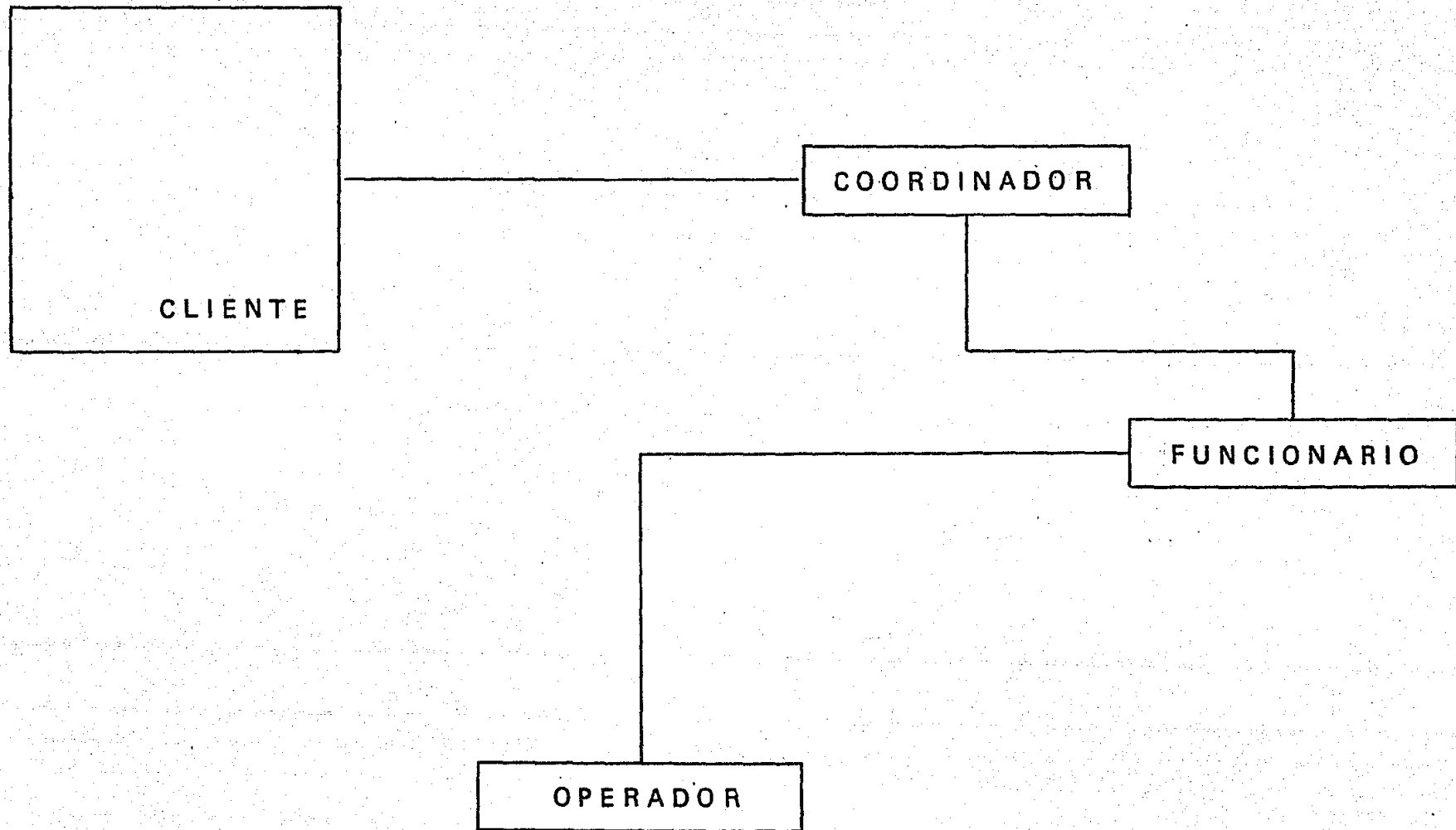
Manejo integral administrativo-contable de los contratos establecidos en coordinación con el departamento de apoyo operacional.

Determinación de información veraz en combinación con apoyo operacional y asuntos legales.



Preparación y revisión de información dirigida a clientela.

Fluidez de información de la procesada por este.



Descripción del diagrama de procedimientos seguidos, según fig. No. 1.

CLIENTE:

El cliente comunica al coordinador su deseo de llevar a cabo una determinada operación, así como las condiciones que se deben tener en cuenta para que se efectúe ésta y así quedar plenamente satisfecha su demanda.

COORDINADOR:

A su vez, el coordinador entrega toda la documentación correspondiente (tarjetas firmadas, el contrato, etc.), así como las instrucciones que fueron dadas -- por el cliente, para que se lleva a cabo la operación.

FUNCIONARIO:

Recibe la información y las instrucciones que se deberán tomar en consideración, las revisa y las autoriza turnándolas al operador para que sean procesadas.

OPERADOR:

El operador recibe la documentación, así como las instrucciones, efectúa el procedimiento establecido, que consiste en contabilizar, invertir en valores y procesar el movimiento que se debe llevar a cabo con base en las instrucciones recibidas.

Por último, en lo futuro vigila el funcionamiento de la operación en sus etapas posteriores.

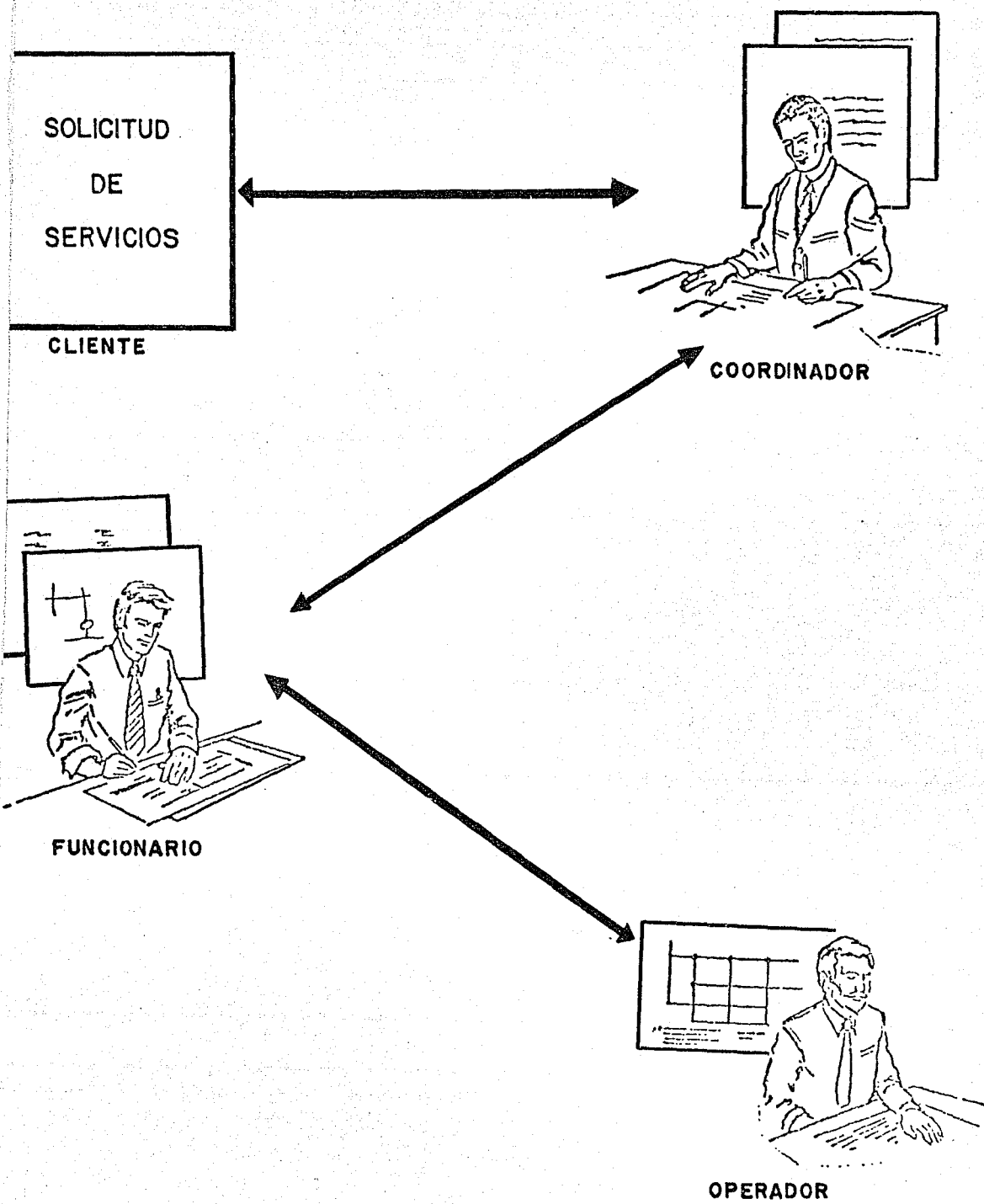


FIG. 1

Con base en el análisis realizado se encontró que no existe una productividad adecuada a las necesidades de la administración moderna.

Dicho análisis se llevó a cabo mediante una encuesta realizada con un cuestionario a base de preguntas fundamentalmente enfocadas a problemas de índole administrativo, así como a aquellos que concierne al personal, de una manera directa en los diferentes niveles del organigrama del grupo muestra.

Dando como resultado que no se haya logrado dicha productividad debido a que:

No ha habido una adecuada fijación de áreas de actuación y responsabilidad, porque los integrantes de este grupo muestra están por decirlo de una manera, desubicados dentro del organigrama y de las funciones específicas del grupo.

Pues no ha habido una adecuada formulación de actividades normales y representativas del puesto, ni de actividades predominantes de acuerdo a su orden de importancia.

Debido a que no existe el análisis adecuado para llevar a cabo la fijación de objetivos individuales, para ser integrados a los objetivos del grupo muestra, así como a los objetivos generales de la organización.

La descentralización de la autoridad está limitada debido a que en los niveles no se tiene la suficiente confianza en los integrantes de los niveles inferiores, pues que ellos están conscientes de que sus subordinados no tienen la capacidad adecuada debido a que no se les ha dado la preparación para llevar a cabo cualquiera de las operaciones de fideicomiso que se realizan en este grupo.

Por tal motivo los integrantes de las áreas inferiores se encuentran marginados, sin poder realizarse dentro del grupo y de la organización.

### 3.3 Tercer etapa. Proposiciones.

3.3.1 Fijación de áreas de actuación y responsabilidad.- Para situar a cada uno de los elementos dentro de un plano de actuación, así como de las funciones y tareas que deberá llevar a cabo para lograr sus objetivos, evitando la consecuente duplicidad de las mismas.

- 3.3.2 Fijación de objetivos.- Hacer un programa con los objetivos - propuestos, así como con el tiempo en que deberán realizarse.- Se participará a todos los niveles involucrados el plan de trabajo que se establecerá para llegar al objetivo que se pretende alcanzar.

Con base en lo expuesto anteriormente no hay una fijación de - objetivos generales ni individuales, o su clasificación, ya -- que no existe una comunicación estrecha y continua entre jefe- y subordinado, para permitir un retroceso que dé lugar al cono cimiento del objetivo del grupo muestra y a su vez al de los - integrantes del mencionado grupo.

Actualmente no se han establecido estrategias y tácticas debido a la rigidez del procedimiento, el cual no da margen a que los diferentes niveles desarrollen su creatividad e iniciativa para dar mayor fluidez al proceso. Pues en muchas ocasiones- esto es censurado por los diferentes niveles superiores, tal - vez por el temor que existe de la susceptibilidad al cambio.

Al llegar a la parte final de esta investigación encontramos - que los tipos de control, ya sean de evaluaciones parciales o finales, son muy subjetivos, tanto los de índole personal como administrativo, ya que el tipo de actividades que se desarro- llan en este grupo, como pudimos apreciar, se prestan para --- llevar a cabo una implantación de administración por objetivos.

- 3.3.3 Estrategias y tácticas.- Al implantarse las estrategias y tác ticas se obtendrían resultados tales como:

Una mayor cooperación entre los diferentes niveles.

Una participación más activa.

Se ódría generar una retroalimentación más frecuente.

Y se tendría en un momento dado al participante evaluado de -- una manera más objetiva para llevar a cabo una calificación de méritos más compleja, aunada a una posibilidad de promoción.

Un aumento en la productividad que es tan necesaria para el -- tipo de operaciones que ahí se realizan, logrando una mayor -- armonía entre los integrantes del equipo de trabajo del grupo- muestra.

Se hace partícipe de los objetivos a todo el personal.

Hay una mayor superación personal.

Se evalúa a los individuos de una manera más objetiva.

Se crean personas preparadas para asumir responsabilidades.

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

- 1.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.  
BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A.
  
- 2.- LA GERENCIA DE EMPRESAS.  
DRUCKER F. PETER.
  
- 3.- CONCEPTO Y FUNCIONAMIENTO DE ADMINISTRACION  
POR OBJETIVOS.  
FERNANDEZ GUIZAR LUIS ENRIQUE ( TESIS )  
UNIVERSIDAD ANAHUAC 1971
  
- 4.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.  
ODIORNE S. GEORGE 1975.