



Universidad Nacional Autónoma de Méx.

Facultad de Contaduría y Administración

LOS RECURSOS HUMANOS BASE DE LA
ADMINISTRACION.

Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración

P R E S E N T A

Raúl Ramírez Lara

Director:

LIC. GUADALUPE TORRES

México, D. F.

1979.

9246



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.

I N D I C E

PROLOGO			5
CAPITULO I	LA ADMINISTRACION CIENTIFICA		8
	Antecedentes - Que es la administración - - Conceptos de Administración -Hacia una adm <u>i</u> nistración científica -Auditoria administ <u>r</u> ativa.		
CAPITULO II	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS		29
	Necesidades de una administración efectiva- -Definición de administración por objetivos -Principales factores de la administración- por objetivos -Fases del sistema de adminis <u>t</u> tración por objetivos -Estrategias de adm <u>i</u> nistración por objetivos -Implantación del- sistema de administración por objetivos --- -Ventajas y Desventajas del sistema de adm <u>i</u> nistración por objetivos.		
CAPITULO III	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS DE LOS RECUR - SOS HUMANOS		57
	Los problemas en la administración de recur <u>s</u> os humanos -Necesidades de un cambio -Nece <u>s</u> sidad de un departamento de administración- de recursos humanos -Importancia del departa <u>m</u> tamento de administración de recursos huma <u>n</u> os -El personal del departamento de adm <u>i</u> nistración de recursos humanos -Objetivos - del departamento de administración de recur <u>s</u> os humanos -Organización del departamento- de administración de recursos humanos -Los- recursos humanos y la administración por ob <u>j</u> jetivos -El departamento de administración- de recursos humanos en la implantación del- sistema de administración por objetivos --- -Principales técnicas de administración de recursos humanos.		
CAPITULO IV	LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EN LA -- APLICACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJE <u>T</u> IVOS		76
	Hacia un mismo ideal -Organización para el- trabajo -Asamblea General de Accionistas -- -Consejo de Administración -Dirección o Ge <u>r</u> erencia General -Gerencias Departamentales - -Supervisores -Empleados Administrativos -- -Obreros u Operarios.		

CAPITULO V	INVESTIGACION SOBRE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN LAS EMPRESAS	95
	Objetivos de la investigación -Muestra de investigación -La encuesta -Tabulación de la encuesta.	
CONCLUSIONES		112
BIBLIOGRAFIA		115

El acelerado ritmo de crecimiento que ha venido desarrollando la sociedad contemporánea y sus perspectivas a corto plazo, han presentado algunos problemas de administración en -- las Empresas Mexicanas, originando nuevas necesidades y re -- clamando una configuración más técnica y eficiente en la ad -- ministración de éstas. El objeto principal de esta investiga -- ción es realizar un estudio del Sistema de Administración -- por Objetivos así como de conocer la penetración, aceptación y los beneficios que ha proporcionado en las Empresas Mexica -- nas; por lo que a continuación se dá la siguiente proposi -- ción: LA FALTA DE UNA EFICIENTE ADMINISTRACION DE LOS RECUR -- SOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS, INDUSTRIAS E INSTITUCIONES, MAR -- GINAN SU PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO; dicha proposición se -- finca en las siguientes hipótesis:

- 1.- La NO aplicación de las técnicas de la administra -- ción en las empresas, marginan su productividad y - desarrollo.
- 2.- Em empirismo de los directivos, el desconocimiento -- de las técnicas de administración y la negativa a - la aplicación de éstas en las empresas, marginan su productividad y desarrollo.
- 3.- La falta de participación de los recursos humanos - en la planeación, establecimiento de los métodos, - sistemas y procedimientos en las empresas, marginan su productividad y desarrollo.

El estudio de la presente investigación se divide en dos fa -- ses, la primera enfocada a una investigación documental y la segunda, referente a una investigación de campo en las Empre -- sas Mexicanas.

La investigación documental, se basa en la recopilación de - información de los estudios de diferentes investigadores de -- la administración, adicionando algunas ideas de mis experien -- cias personales. Esta fase consta de cuatro capítulos. En el -- primero se presentan los antecedentes y la aplicación de la -- administración tradicional; en el segundo capítulo se estudia -- el sistema de administración por objetivos para su implanta -- ción y aplicación, en el tercer capítulo y de manera muy ge -- neral se estudia la importancia que el Departamento de Admi -- nistración de Recursos Humanos tiene en la aplicación del -- sistema de administración por objetivos; el cuarto capítulo -- se estudia la participación de los Recursos Humanos de la Em -- presa en el sistema de administración por objetivos.

La segunda fase, que ocupará el quinto capítulo del estudio, versa sobre una investigación practicada en las Empresas Mexicanas, con el objeto de probar o disprobar las hipótesis - del estudio.

Esta investigación se realizó en 50 empresa y 10 grupos bancarios más importantes del país. Dicha muestra fue tomada de un informe publicado por la revista expansión en agosto 31 - de 1977, respecto a las Empresas más importantes de México.

Por último, un apartado de conclusiones referentes al estudio así como la relación bibliográfica de los libros y tratados que fueron consultados para el desarrollo de la investigación.

No pretendo dar un enfoque científico ni tratar de enseñar - las técnicas que deben emplearse en la administración de los elementos humanos, lo único que deseo, al igual que otros -- compañeros de generaciones anteriores, es contribuir un poco más con mis ideas y experiencias de acentuar el precedente - que existe, respecto a la necesidad de implantar en las em - presas las mejores técnicas de administración de los recur - sos humanos, pues yo pienso que los recursos humanos son la base de la administración.

CAPITULO I
LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

ANTECEDENTES

A mediados del siglo XVIII la Revolución Industrial Inglesa, creó las grandes fábricas, determinando el nacimiento de los obreros y su concentración masiva en las ciudades industriales; la concentración masiva aunada a los sistemas fabriles y a las necesidades de producción, dieron origen a la explotación del trabajo asalariado que inhumanamente se exigía a hombres, mujeres y niños. Con el nacimiento de las ciudades industriales se dió cabida a que otras personas que no eran los propietarios, tomaran la dirección y autoridad sobre los trabajadores; las que se desarrollaban como capataces que -- con imposiciones sometían a los elementos humanos. Obviamente, debido a la gran oferta de mano de obra, estas autoridades contrataban y despedían sin control, ya que no se exigían las características de experiencia o habilidad, pues se suponía que con un breve entrenamiento el trabajador estaba listo para desempeñarse en algún puesto determinado.

Pero las concentraciones de obreros y sus necesidades dieron margen a la transformación social y con la aparición de los sindicatos en el siglo XIX, la administración empírica de esta época, se enfrentó a nuevos problemas como: Contratos Colectivos, sueldos crecientes, mejores condiciones de trabajo, la disminución del tiempo de las jornadas de labores, etc., -- creando mayores problemas en la administración de las empresas. Esto trajo como consecuencia que se buscaran métodos -- más eficientes de producción con el objeto de competir en -- los mercados de sus productos.

Naturalmente que éste fenómeno vino a dar a las actividades administrativas, su correspondiente importancia, pues el pio nero Federich Winslow Taylor, precursor de la administración científica, dió otro enfoque a los sistemas de producción, -- al determinar que las actividades, esfuerzos y tiempos, podían simplificarse, midiendo las operaciones, su tiempo y -- los esfuerzos requeridos, con el ahorro en los costos para -- las empresas.

No fue sino hasta de década de 1920 y debido a las aportaciones de Elton Mayo, cuando la administración consideró como -- base fundamental para sus resultados al factor humano, pues derivado de diversas investigaciones el adelanto de la ciencia administrativa se acentuó, cuando le suprimió al capataz las funciones de contratar y despedir a los trabajadores y -- creó el Departamento de Personal. Las necesidades urgentes -- de organizar y dirigir las actividades de los recursos huma-

nos, así como su coordinación con los recursos técnicos, materiales y financieros de las empresas, obligaron a que los investigadores buscaran las mejores técnicas administrativas, dando origen a lo que hoy conocemos como Administración Científica.

QUE ES LA ADMINISTRACION

Considerando lo expuesto por el L.E.A. y C.P. José A. Fernández Arena, la Administración es una ciencia social y es de aplicación a cualquier ámbito de las actividades del hombre, por lo cual le atribuye la concepción de ciencia universal(1)

La administración es una disciplina cuyo fin, es la coordinación de los recursos técnicos, materiales y humanos a través del método científico; basado en normas analíticas, comparativas, experimentales y aprovechando lo que otras ciencias - como las matemáticas, la economía, la medicina, la ingeniería, la psicología, el derecho, etc., han sentado, para el logro de determinadas metas (Gráfica 1.1), por lo que se deduce, que dicha ciencia es de aplicación general, tanto a niveles internacionales o nacionales del sector público o privado, ya que su participación en el campo de otras disciplinas y su interdependencia, coadyuva a las demás ciencias -- a mejorar sus resultados.

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

La administración, es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado(2).

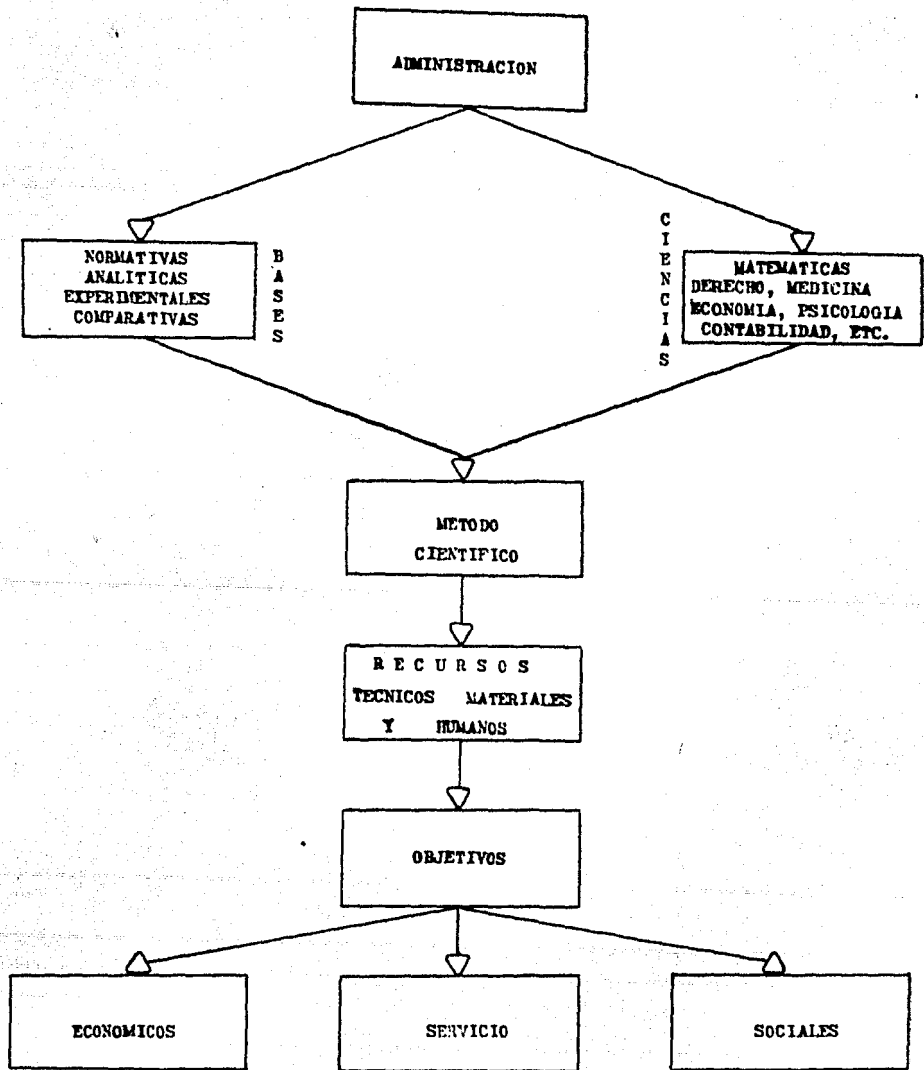
Lic. y C.P. J.A. Fernández Arena

Administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

Koontz y o' Donnell

1) Fernández Arena J.A. Proceso Administrativo Ed. Herrero - Hnos. 1969:

2) Fernández Arena J.A. Introducción a la Administración Méx. 1971.



METODO CIENTIFICO

Gráfica 1.1

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

J. D. Mooney

La administración es la ciencia que proporciona las principales aplicaciones para hacer posible obtener en grados variables, éxito en la dirección de individuos organizados con -- propósitos comunes (3)

Wilburg Jiménez Castro

Para los fines del presente estudio, por administración debemos de entender: El proceso por medio del cual se conjugan los recursos técnicos y materiales para la consecución de determinados objetivos, mediante la coordinación del esfuerzo y participación de los recursos humanos.

HACIA UNA ADMINISTRACION CIENTIFICA

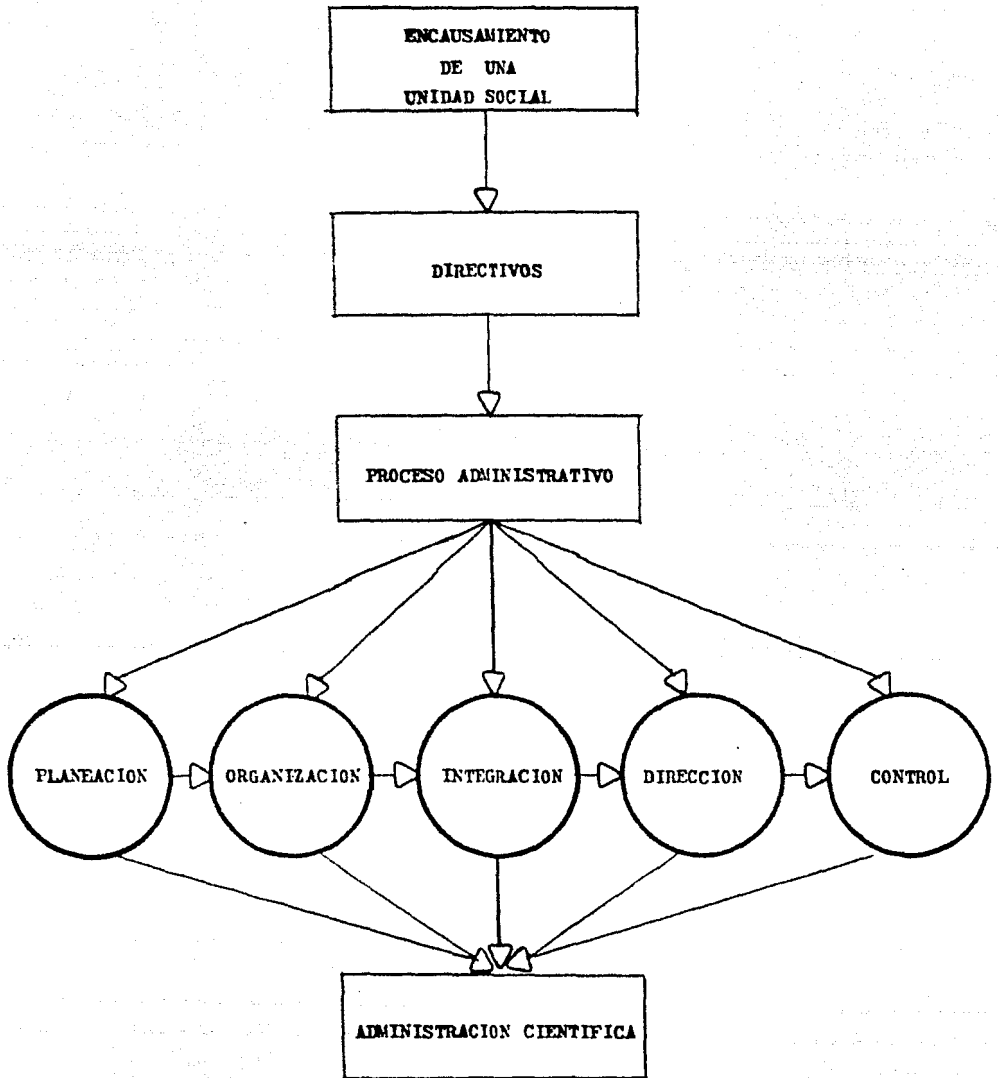
Con el fin de encausar con éxito a una unidad social, sin importar la naturaleza de sus fines u objetivos del sector público o privado, sea grande, mediana o pequeña, con un periodo de vida determinado o de reciente instalación, sus dirigentes deberán hacer uso de las funciones universales del -- proceso administrativo: Planeación, Organización, Integración Dirección y Control (Gráfica 1.2).

PLANEACION

Desde el punto de vista administrativo, planeación consiste en evaluar en el momento actual lo que habrá de hacerse en el futuro, por lo que podemos decir que es un método con el cual se compaginan los recursos necesarios con los objetivos a lograr, o como lo diría Philip Kotler (4): Planeación implica escudriñar en futuro, tratando de cuantificar los riesgos y la incertidumbre y prepararse para hacer frente a los problemas que de ahí se deriven.

3) Wilburg Jiménez Castro Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa Ed. Fondo de Cultura Económica.

4) Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia Ed. Diana 1969.



PROCESO ADMINISTRATIVO

Gráfica 1.2

Es muy importante valuar la gran diferencia que existe entre la planeación fraccionaria de uno o más aspectos de las actividades de una empresa y la planeación integral de la misma; la pauta de la planeación debe establecerse en los más altos niveles, desde los que se tiene una visión más amplia de la empresa. Como un todo la planeación debe partir de estos niveles en los que se coordinan los intereses de la misma, de los accionistas y del público en general; desde este punto de vista, la planeación debe enfocarse a los objetivos, políticas, programas y presupuestos generales.

OBJETIVOS

Los objetivos son las metas o fines que se pretende alcanzar en un período determinado, mediante la canalización razonada de los recursos con los que cuenta la empresa. Los objetivos constituyen la razón de ser de la empresa, es decir, que el principio y fin del proceso administrativo está representado por los propios objetivos.

En una forma muy generalizada se han clasificado los objetivos de la siguiente forma:

OBJETIVOS ECONOMICOS.- Los que asumen la importancia de los intereses monetarios de los inversionistas, acreedores y el personal integrante de una unidad social.

OBJETIVOS DE SERVICIO.- Los que integralmente satisfacen las necesidades de los consumidores, bien sea de bienes o servicios.

OBJETIVOS SOCIALES.- Son el marco motivador que satisfacen - la necesidad social de los elementos de la empresa, el Gobierno y la comunidad.

Los objetivos deben comprender, dentro de una unidad social, todos los niveles jerárquicos que la conforman, desde la alta dirección hasta el más modesto trabajador, pues con ésto se garantiza una buena administración sujeta a la obtención de resultados específicos, ya que requieren de una definición clara de las acciones que han de emprenderse y con éllo de las decisiones que habrán de tomarse.

POLITICAS

Son una serie de normas o principios orientados hacia un objetivo determinado, que canalizan el pensamiento de los dirigentes para la toma de decisiones. WILLIAM P. LEONARD, en su

libro Auditoría Administrativa (5) dice: Las políticas y --- prácticas sanas son, desde luego, esenciales para una administración eficaz, delínean la intención de la dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos.

De lo anterior se deduce que las políticas como guías, constituyen los principios básicos para la consecución de los objetivos, por lo que deben de servir de criterio y orientación para la solución de los problemas de la empresa, así como para dar seguridad y uniformidad en la toma de decisiones; las políticas como tales, pueden ser generales o específicas.

POLITICAS GENERALES.- Son aquellas cuya aplicación se extiende a todas las áreas que conforman la organización, es decir, que éstas afectan a toda la empresa en conjunto.

POLITICAS ESPECIFICAS.- Son aquellas cuyo ámbito de aplicación se refiere a una unidad, departamento o un problema concreto, es decir, que estas afectan directamente a las divisiones, departamentos o secciones, ya que su interpretación será hecha por un gerente, jefe o supervisor.

Cabe hacer hincapié que las políticas no deben confundirse con un reglamento rígido, sino por el contrario, deben gozar de cierta flexibilidad que exijan determinados casos; lo cual no indica que con este hecho se pierdan las ideas generales de la empresa, por el contrario con éllo se demuestra la capacidad y criterio del ejecutor gerente, jefe o supervisor en el que se deposita la confianza de una unidad o área de la empresa.

PROGRAMAS

Dentro de la planeación existen planes que son utilizados -- una sola vez, éstos contienen las indicaciones necesarias para hacer frente, exclusivamente, a una situación determinada; una vez alcanzada la finalidad del plan, queda éste consumido y no puede volverse a utilizar. Los programas, los presupuestos y los proyectos son planes para usarse una sola vez-

(6)

5) William P. Leonard Auditoría Administrativa Ed. Diana 1971

6) Wilburg Jiménez Castro Introducción al Estudio de la teoría Administrativa.

Un programa es un conjunto completo de planes para un determinado objetivo y transitorio de los fines generales de la empresa; consta de varias clases de directrices, presupuestos, métodos y procedimientos, es decir, los programas se caracterizan porque definen en forma precisa, que acción deben emprenderse, cual es la secuencia cronológica operativa, así como los recursos humanos que se van a emplear para alcanzar las metas y quién o quienes van a ser los responsables en dicho proyecto.

Los programas a largo plazo, deben comprender otros menores, elaborados con mayor detalle, pero sin descuidar los márgenes de tolerancia que la propia experiencia dicte. Los programas específicos deben proceder a la elaboración del plano programa financiero, es decir, los programas y presupuestos deben combinarse para que uno y otro se apoyen recíprocamente.

PRESUPUESTOS

Planear es una de las funciones fundamentales de la empresa; en el aspecto financiero, como en los otros aspectos de la misma, es necesario hacer planes concretos sobre el desarrollo de las operaciones que se realizan, la planeación presupuestaria es el medidor económico de los objetivos de la empresa.

Se deben distinguir dos planes financieros fundamentales: la planeación de proyectos especiales, este tipo de planeación tiene por objeto estudiar los factores para decidir la compra de un nuevo equipo, la aplicación de la capacidad de la fábrica, la adquisición de una nueva empresa, la fusión con otra empresa, etc. Y la planeación periódica que es también conocida como "presupuestos". Esta planeación periódica o presupuestal, al igual que los programas, es proyectada para ser usada una sola vez, con la única diferencia que los presupuestos son evaluaciones expresados en términos monetarios.

ROBERT N. ANTHONY nos dice: los presupuestos son la estimación de las actividades de la empresa en relación con sus costos, sus gastos y sus ingresos por un período futuro, que generalmente fluctúa en un año y hace una clasificación de los presupuestos: Presupuestos por Programa y Presupuestos por responsabilidad (7).

7) Robert N. Anthony Contabilidad para Ejecutivos Ed. UTHEA 1971.

PRESUPUESTOS POR PROGRAMA.- Este tipo de presupuestos son de visión general de la empresa y cubre márgenes de línea, volúmenes de producción y ventas, fondos de operación suficiente, es un instrumento de administración que está fundamentalmente destinado a planear.

PRESUPUESTOS DE RESPONSABILIDAD.- Se refiere, en concreto a la actividad de las personas que llevan a cabo los planes de la empresa, es decir, es un elemento fundamentalmente de control, que permite comparar el resultado real obtenido con -- los puntos y datos presupuestados.

El presupuesto, como resultado de la planeación presenta diversas ventajas: basa su acción sobre una investigación y estudios previos, sirve como una declaración de políticas de la empresa, define los objetivos de la misma, da confianza y seguridad a los trabajadores y empleados en sus puestos, se obtiene un trabajo de conjunto y consecuentemente mejores resultados del equipo humano.

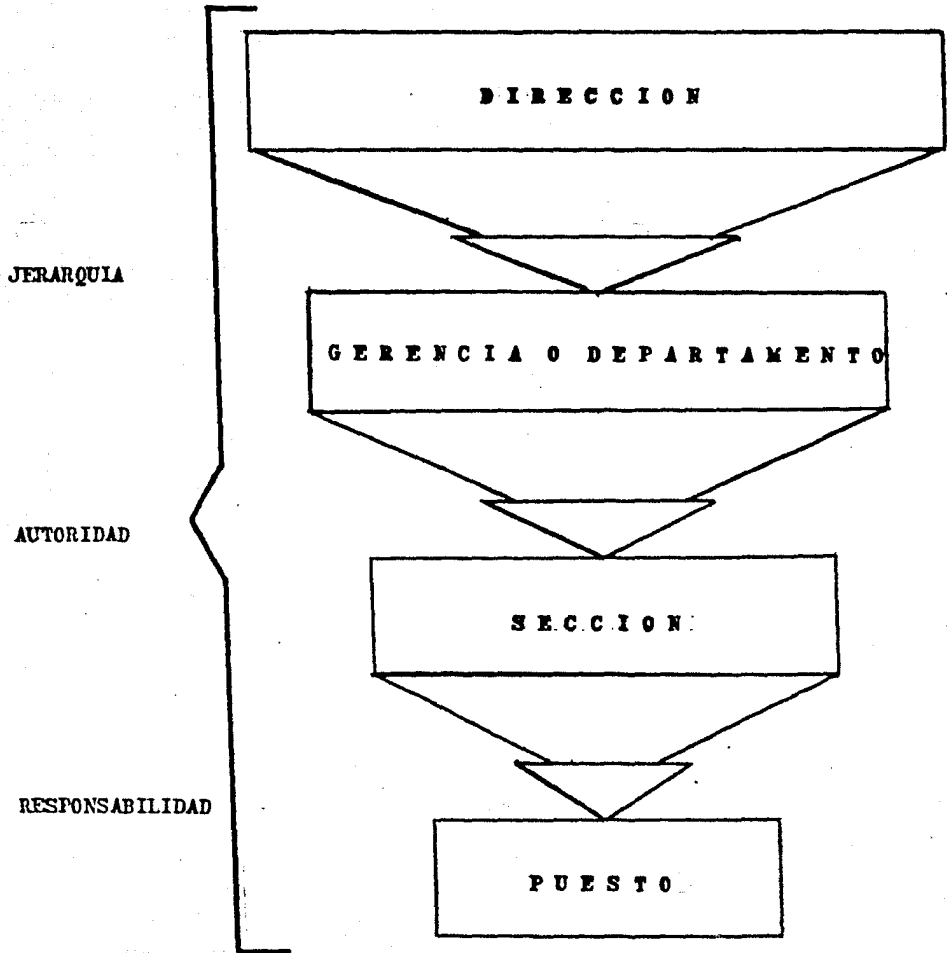
Una vez terminado el presupuesto, éste ya no puede volverse a utilizar; por cuya razón los presupuestos quedan incluidos en los planes para ser usados una sola vez.

ORGANIZACION

Una vez que se han fijado los objetivos y las políticas generales que habrán de seguirse, es menester contar con el marco propicio para llevar a cabo los planes: un marco de organización de la empresa, que asegure una estructura eficiente.

El proceso de organización suele seguir el presente orden: - reunión de funciones de un mismo género, estableciéndose gerencias y/o departamentos; dentro de cada departamento existen similitudes mayores que admiten una ulterior agrupación y así surgen las secciones; así mismo dentro de estas secciones todavía se aprecian unidades de trabajo individual, es decir, un puesto donde las funciones que lo caracterizan pueden ser realizadas por una sola persona. Empero debe considerarse dichas unidades de acuerdo a su jerarquía, autoridad y responsabilidad correspondiente. (gráfica 1.3)

Es de apreciarse el hecho que la organización concebida en esta forma nos muestra una estructura de orden, porque señala y define las relaciones entre todos los recursos que integran la empresa.



PROCESO DE ORGANIZACION

Gráfica 1.3

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE ORGANIZACION

El desarrollo de las actividades que un grupo de personas -- realiza en común con el objeto de alcanzar determinadas me - tas, trae como consecuencia el problema de organización; las relaciones interpersonales y las tareas tienen que definirse, de tal manera que los planes alternativos se coordinen con - todas las actividades del grupo. Es de gran importancia la - coordinación de la totalidad de funciones de la empresa, -- pues de dicha armonía depende el fruto y el cumplimiento de - los objetivos previstos.

A continuación se describen los principios fundamentales del proceso de organización; cabe hacer hincapié y esto de gran - importancia que estos principios son meras generalizaciones - de teoría y práctica, cuya aplicación deberá hacerse de --- acuerdo al dinamismo de la empresa, ya que no deben ser rígi - dos e inviolables, sino gozar de cierta flexibilidad para -- adaptarse a las nuevas necesidades y actualizarlos de acuer - do a la nueva tecnología.

DIVISION DEL TRABAJO O ESPECIALIZACION. Este principio parte de que el trabajo y las obligaciones deben descomponerse, pa - ra poder ser desempeñadas por varias personas y así aprove - char las ventajas de la especialización. La especialización - se ha hecho necesaria y de gran importancia en los países en los cuales existe un gran desarrollo económico aplicándose - tanto al trabajo físico como al intelectual.

En las modernas organizaciones de negocios las áreas funcio - nales de Mercadotecnia, Finanzas, Producción, Compras, Con - tabilidad, Recursos Humanos, aportan las bases iniciales pa - ra la división del trabajo.

El principio de la división del trabajo, debe ser considera - da como la primera fase del proceso de organización.

DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. - Toda organización contiene una cadena de mando en la que unos directivos ejer - cen autoridad sobre otros inferiores específicos y han de -- rendir cuentas a un superior; autoridad es el poder de dar - órdenes y hacerlas cumplir. La delegación de autoridad tiene por objeto depositar el mando en un individuo o grupo de in - dividuals, con el fin de obtener mayor eficiencia en la toma - de decisiones. La autoridad y su delegación implican respon -

sabilidad, que es el acto de aceptación del cumplimiento de determinadas obligaciones, que de incumplirse traen consigo una sanción moral, jurídica o técnica. La responsabilidad no se delega, se comparte entre los jefes que la otorgan y los subordinados que la reciben.

UNIDAD DE MANDO. Este principio versa sobre la unificación de los esfuerzos, la eficiente dirección y la efectividad de las relaciones de comunicación y coordinación, lo cual sólo se logra, si un jefe o supervisor dirige un grupo y éste responde, única y exclusivamente, ante este jefe o supervisor.

TRAMO DE CONTROL. En la práctica generalizada de labores dentro de las empresas, se ha apreciado que mientras mayor sea el número de subordinados que reporten a un jefe o supervisor, mayores son las dificultades que se acarreamos para dirigirlos. El tramo de control indica que una persona sólo debe dirigir el número de subordinados que pueda controlar eficientemente. Empero deben considerarse los siguientes aspectos, a fin de no enfrascarnos en estas limitaciones: Tipo de Trabajo; es decir mientras la naturaleza del trabajo sea más rutinaria, mayor número de subordinados podrá dirigir una persona, Capacidad del Jefe o Supervisor y Capacidad de los subordinados.

UNIDAD DE DIRECCION.- Al igual que el principio de unidad de mando, este principio se refiere a la unificación de los esfuerzos de los directivos en la planeación, dirección y control, el cual solo se logra mediante la coordinación en la toma de decisiones en los niveles de dirección.

SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL GENERAL. Este principio es muy importante, ya que observa que las actividades que se realizan para obtener los objetivos planeados, deberán garantizar siempre los intereses de la mayor parte de los miembros de una unidad social, así como los intereses de la mayor parte de los individuos, que sin formar parte de la agrupación se vean afectados por dichas actividades.

REMUNERACION.- Este principio versa sobre la recompensa que el individuo o grupo social debe recibir a cambio de su esfuerzo físico o intelectual. Esta remuneración puede ser de dos tipos: Material, que se refiere a los bienes materiales que le hacen sentir satisfacción en su posesión o disfrute y espiritual, aquellos que satisfacen su espíritu como: el elogio, la motivación y las buenas relaciones humanas.

CENTRALIZACION.- La centralización se refiere a la constitución de la estructura orgánica metafóricamente como una pirámide, en cuyo vértice deberá estar ubicada la máxima dirección.

JERARQUIA.- Este principio hace hincapié en la constitución centralizada de la estructura orgánica, cuyos estratos son representados por el personal que la constituyen; de donde podemos deducir que la Jerarquía, consiste en el ordenamiento de directivos y dirigidos atendiendo a los requisitos de: Capacidad, Experiencia y conocimientos individuales.

EQUIDAD.- Este principio se refiere a la disposición que deben tener los directivos y dirigidos para aportar los esfuerzos necesarios en cada caso, con el fin de alcanzar las metas eficientemente.

ESTABILIDAD.- El principio de estabilidad hace énfasis en la firmeza, duración y confianza de la estructura de organización de la unidad social, cuya supervisión y vigilancia deberá estar a cargo de los directivos.

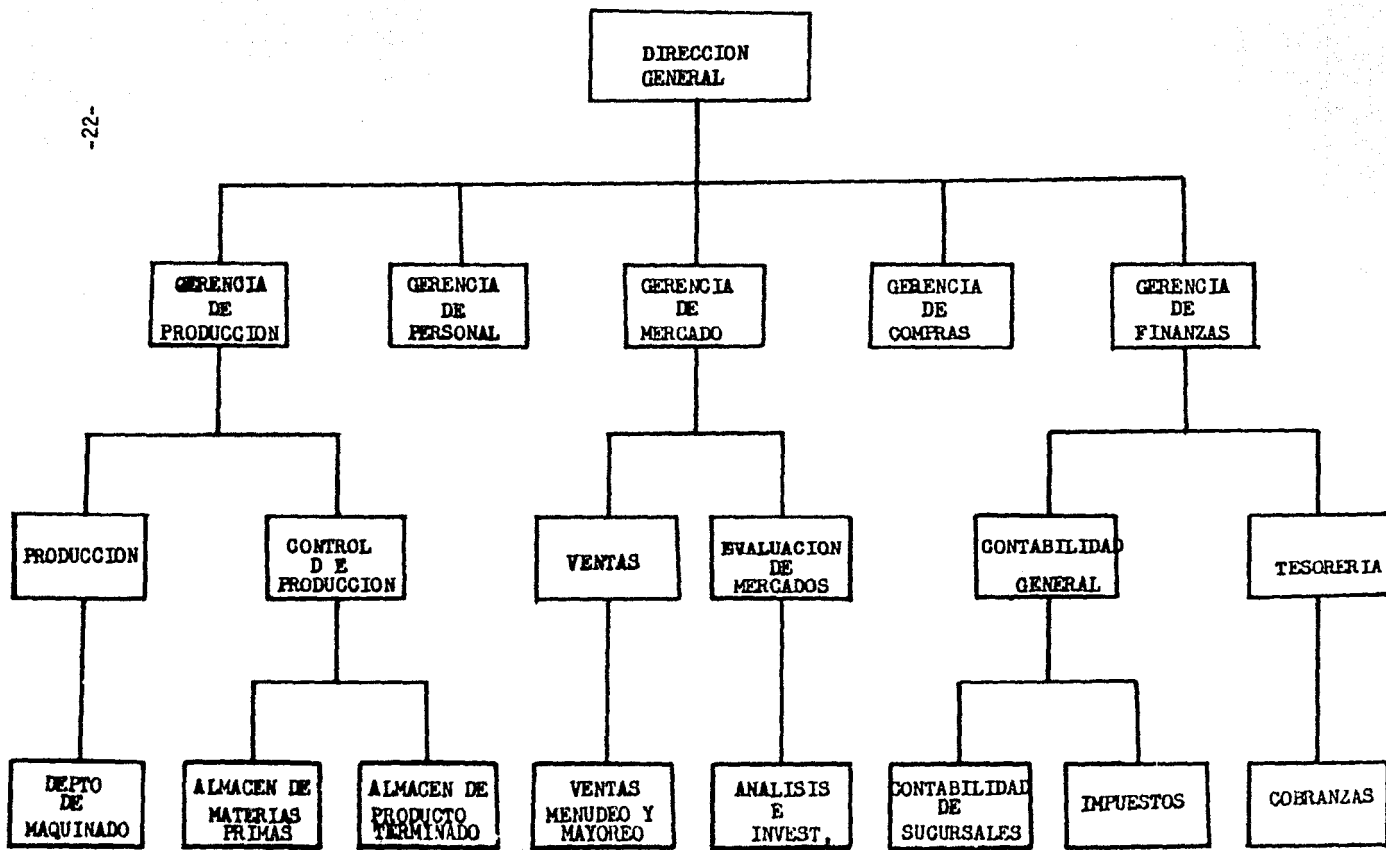
INICIATIVA.- Este principio se refiere a las cualidades humanas que permiten proponer y ejecutar ideas por el grupo de individuos de la unidad social, que se supone traerán beneficios personales o para la colectividad.

UNION.- Este principio se refiere a la concordancia y unificación de acciones, estímulos, ordenes, enseñanzas, etc., que deben realizar los directivos con el objeto de coordinarlas con las necesidades, ideas, ánimo y voluntades, etc., de los dirigidos.

ORDEN.- Este principio se refiere a la colocación lógica y adecuada de los recursos técnicos, materiales y humanos para una mayor coordinación y logro de los objetivos.

GRAFICAS DE ORGANIZACION

Los instrumentos empleados para representar en forma esquemática la estructura orgánica de la unidad social, son los organigramas, conocidos también como cartas de organización o gráficas de organización; este instrumento tiene como principal objetivo, mostrar gráficamente las unidades y subunidades que la componen, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad y los canales de comunicación -- (Gráfica 1.4).



ESTRUCTURA ORGANICA DE UNA UNIDAD SOCIAL

Gráfica 1.4

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.- Es aquel que representa gráficamente las unidades y subunidades administrativas que integran la unidad social y cuya ordenación está de acuerdo a los niveles jerárquicos de la misma. (Ejem. Gerencia General, Gerencia Finanzas, Compras, Control de Calidad, etc.)

ORGANIGRAMA FUNCIONAL.- Es aquel en que se describen las principales funciones designadas a cada unidad o subunidad respectivamente.

ORGANIGRAMA DE PUESTOS.- Es aquel que describe los nombres que identifican y definen claramente las funciones del representante o responsable del puesto como: Gerente General, Jefe de Compras, Supervisor de Control de Calidad, etc.

TIPOS DE ORGANIZACION

Atendiendo a las necesidades de la unidad social y las normas o políticas establecidas, los tipos de organización pueden ser:

ORGANIZACION CLASICA.- Es aquella establecida de manera tradicional, en la que no están definidas las funciones y autoridad media, sino que únicamente se obedece a un líder que ejerce la autoridad en forma patriarcal.

ORGANIZACION MILITAR O DE LINEA.- Es aquella que define sus líneas de comunicación y autoridad de manera clara, pero de una forma rígida, en la que no existen posibilidades de desviación.

ORGANIZACION FUNCIONAL.- Es aquella que define la especialización y el alto nivel de las funciones que se llevan a cabo en la unidad social.

ORGANIZACION DE ASESORIA.- Este tipo de organización se refiere a unidades altamente técnicas, cuya función principal, -- consiste en dar apoyo y asesoramiento técnico a las áreas, -- dependencia y unidades ejecutivas.

ORGANIZACION OPERATIVA.- Este tipo de organización hace referencia a las funciones de los niveles inferiores.

ORGANIZACION POR COMITES.- Este tipo de organización se refiere a la agrupación de miembros con un alto nivel de capacidad técnica e intelectual, con fines de desarrollar estudios y proyectos de alta calidad y especializada.

ORGANIZACION DUPLEX.- Se refiere a la organización clasificada y definida de grupos que originan ideas y su separación de aquellos que las realizan.

ORGANIZACION MODULAR.- Se refiere a la organización de grupos, áreas o unidades de trabajo, a los que se les designa proyectos, estudios y trabajo a realizar.

INTEGRACION

La integración como tercera fase del proceso administrativo, consiste en proporcionar e identificar los elementos humanos adecuados, los materiales y recursos financieros para el logro de los objetivos.

La integración de los recursos humanos tiene como principal objetivo, allegar al personal idóneo a la unidad social, con el objeto de ocupar los diferentes rangos de la organización mediante la participación de un departamento especialista. - Este departamento basado en las necesidades de la unidad social, las políticas establecidas y mediante las técnicas de reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, debe cumplir con el cometido de proporcionar los recursos humanos necesarios para una eficiente organización.

Las instituciones, empresas o industrias pueden concebirse como un todo genérico dentro de su propio ámbito, lo cual no indica la existencia de una estructura de organización formal, pues aunque se tengan los lineamientos de autoridad y responsabilidad, se establezcan los canales de comunicación y los niveles jerárquicos, es menester contar con los recursos humanos idóneos para una total integración.

Teniendo como principal objetivo el estudio de los recursos humanos y siendo esencia primordial del tratado de esta investigación, en el tercer capítulo se tratará más ampliamente esta fase del proceso administrativo.

DIRECCION

La cuarta fase del proceso administrativo, es quizás la más sobresaliente, porque, es en esta fase donde se pretende llevar a cabo todos y cada uno de los pasos considerados en la planeación, es decir, la dirección es la más dinámica del proceso administrativo, pues comprende todas las actividades relacionadas con la guía y supervisión de las actividades de los subordinados y las características tendientes a conseguir que se realicen los objetivos.

Las funciones de la Dirección, están directamente relacionadas con las características de: Capacidad de dirección, experiencia y conocimientos de la materia o área en que el directivo se desarrolla; pues bajo su guía y dirección se transformarán los recursos en producción. De aquí que se consideren las funciones de la dirección como un resultado de la toma de decisiones y se califique como eficiente cuando se logran los objetivos planeados.

FASES DE LA TOMA DE DECISIONES.

DEFINICION DEL PROBLEMA.- Esta fase consiste en la evaluación primaria de los objetivos generales que se desean obtener y que por ende los directivos deberán considerarlos para el logro de los objetivos particulares de su área de dirección.

DETERMINACION DE LAS ALTERNATIVAS.- Esta consiste en enumerar las diferentes alternativas con las que se pueden alcanzar los objetivos, pero con la restricción de las normas y políticas de la empresa.

EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS.- Esta fase se refiere al análisis y evaluación cuantitativo, cualitativo y económico de las alternativas, a fin de que con su aplicación y aprovechamiento se obtengan resultados eficientes.

DECIDIR.- Elegir de entre el conjunto de alternativas, aquellas que proporcionen un mayor beneficio a un menor costo.

ACCION.- Se refiere a la participación de los recursos humanos al llevar a cabo las funciones y actividades establecidas en la planeación.

RETROALIMENTACION.- Esto se refiere a la información de los resultados obtenidos, con el objeto de evaluar las alternativas elegidas y poder tomar las nuevas decisiones.

CONTROL

La quinta y última fase del proceso de administración es el control. Esta consiste en evaluar lo que se está realizando y compararlo con las normas y estándares establecidos, de tal manera que se puedan tomar las medidas correctivas en las discrepancias que surjan en relación a lo planeado; de donde podemos deducir que la fase de control, está considerada como un medidor de las diferencias entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se está obteniendo.

Uno de los requisitos que está fase contempla, es que para -- realizar un eficiente control, es necesario se cuente con -- una eficiente planeación, una eficiente organización, una -- eficiente integración y una eficiente dirección, de donde se desprende que la planeación y el control son la razón de ser de los objetivos de la empresa.

La fase de Control contempla cuatro subfases para su proceso de aplicación:

- a) Fijación de normas
- b) Medición de resultados
- c) Evaluación de los resultados
- d) Corrección de las desviaciones.

Los controles básicos deben establecerse en razón a la naturaleza y funciones de la empresa como podrían ser: Control Financiero, Control de Mercadotecnia, Control de Recursos Humanos, Control de Compras, Control de Calidad, Control de Administración, Control de existencias, etc., es decir, los -- controles por División, Departamento, Sección o por aplicación contribuyen a una eficiente administración.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa es la herramienta más poderosa de la administración. Por medio de la auditoría los directivos disponen de análisis y evaluaciones sobre las actividades, operaciones y logros reales a fin de evaluar las alternativas para la planeación a futuro.

La auditoría administrativa es definida por WILLIAM P. LEONARD en su libro Auditoría Administrativa (8) como: el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

8) William P. Leonard Auditoría Administrativa Ed. Diana --- 1971.

PORQUE DEL ESTUDIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es conveniente hacer énfasis que para el desarrollo integral de una empresa, no basta cumplir con el ciclo "planeación -- Control", es necesario evaluar los objetivos, las políticas, los programas, presupuestos, la organización, los recursos humanos y materiales, las técnicas de dirección y control a la luz de las nuevas necesidades y de la nueva tecnología. - La auditoría administrativa como herramienta de la administración cumple con este cometido eficientemente.

POLITICAS DE AUDITORIA

Dependiendo de las necesidades de una empresa y los requerimientos de la auditoría administrativa, es necesario el establecimiento de un departamento especialista que cumpla con este objetivo, cuyo funcionamiento deberá estar definido de la siguiente manera:

- 1o. Determinar los objetivos del Departamento de Auditoría Administrativa en relación a los objetivos generales de la empresa.
- 2o. Determinar las funciones, las obligaciones y responsabilidad del Departamento de Auditoría Administrativa.
- 3o. Establecer las relaciones de comunicación y coordinación del Departamento de Auditoría Administrativa con los otros Departamentos de la Empresa.
- 4o. Determinar la importancia del Departamento de Auditoría Administrativa en toda la empresa.

PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antes de iniciar una auditoría administrativa, es conveniente analizar y estudiar un programa definido que contemple el área afectada, el alcance del estudio, las personas que lo van a realizar, las actividades y el período en que se realizará el estudio.

El programa de auditoría administrativa y dependiendo de su objetivo y alcance, podrá ser aplicado a toda la empresa o un departamento o sección en particular, por lo que los pasos del programa podrá variar de estudio a estudio. De manera muy general a continuación se describen los conceptos más importantes que un programa de auditoría administrativa debe contener.

PLANES Y OBJETIVOS.- Estudiar si los planes, políticas, programas y presupuestos concuerdan con los objetivos de la empresa.

ORGANIZACION.- Estudiar la estructura de organización y evaluar si se toman en cuenta los principios fundamentales de organización.

TECNICAS DE DIRECCION Y CONTROL.- Evaluar a los directivos en su capacidad de dirección y control y sus relaciones con los subordinados.

RECURSOS HUMANOS.- Estudiar su comportamiento, su estabilidad, su desarrollo, su capacidad, sus necesidades y sus requerimientos a fin de coordinar eficientemente sus esfuerzos hacia las metas de la empresa.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.- Estudiar los sistemas y procedimientos, para ver si existen deficiencias e irregularidades con los elementos, a fin de proponer mejores métodos.

OPERACIONES.- Evaluar las operaciones con el objeto de definir, que es lo que se requiere para que los controles sean más efectivos y se obtengan resultados eficaces.

DISTRIBUCION Y APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO. Estudiar la ubicación y distribución de los locales, muebles y equipos de oficina para un mejor aprovechamiento del espacio.

CAPITULO II
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

NECESIDAD DE UNA ADMINISTRACION EFECTIVA

Uno de los mayores problemas a los que se enfrenta la empresa moderna, es la necesidad de administrarse con técnicas -- más eficientes, que vayan acorde con la nueva tecnología y - su desarrollo, coordinando ésto con el comportamiento humano de la organización.

Se requiere de mejores técnicas operacionales que se reflejen en la motivación, comportamiento y desarrollo del personal; es necesario la integración de sistemas de información- y sistemas administrativos que sean de aplicación en la Planeación, Dirección y Control. Pues en la actualidad los cambios, retos y modificaciones que se presentan en el seno de una empresa, lo hacen con un ritmo mucho más rápido que la - capacitación y la preparación del personal que la dirige, -- por lo tanto se requiere de una participación de todo el personal que la conforma.

Esta participación consiste en la libertad del esfuerzo físico y psicológico de los seres humanos, para encontrar puntos de aplicación en los problemas de la empresa y contribuir al mismo tiempo a la eficiencia general. El enfoque para la participación administrativa en la empresa, lo constituye una- administración por objetivos, cuyo estudio es presentado en- éste capítulo.

DEFINICION DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtener en él, midiéndolos, siempre que se pueda (1).

Koontz y O' Donnell

Proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen sus áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y empleando estas medidas como guía para el manejo de la unidad para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros (2).

G. S. Odiorne

1) Agustín Reyes Ponce Administración Por Objetivos Ed. Limusa. 1969.

2) George S. Odiorne Administración Por objetivos Ed. Limusa. 1975.

Para los fines de este estudio:

La administración por objetivos se define como el sistema -- por medio del cual, dentro del marco estructural y sus áreas de responsabilidad, el superior y subordinado coordinan e -- identifican los objetivos comunes, su implementación y las - condiciones de control para evaluar los resultados, bajo las políticas y guías encaminadas a los objetivos generales.

La trascendencia de esta definición hace hincapié en la coor dinación, participación e interrelación y el diálogo jefe -- subordinado; Que pretende fomentar la iniciativa, estimular la imaginación, desarrollar el sentido de responsabilidad e intensificar los esfuerzos del elemento humano.

PRINCIPALES FACTORES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Desde que por primera vez fue usado el término de administra ción por objetivos por Peter Druxker en los años 50, los es- tudiosos de la administración, han descubierto que se puede- evaluar el rendimiento a través de la efectividad en el tra- bajo, que es posible unificar la organización a través de -- los esfuerzos de dirigentes y dirigidos, así como poder inte grar los valores sociales, las necesidades individuales y -- los objetivos de la organización; dichos descubrimientos se fundan en la eficiente administración y las relaciones huma- nas. De aquí que se consideren los siguientes factores para la aplicación de la administración por objetivos: Efectivi - dad Administrativa y Comportamiento Humano.

EFFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA

La efectividad administrativa, no es otra cosa que el logro- de los resultados que se requieren de una empresa. Es decir, que los objetivos son las normas de efectividad con las limi tantes de tiempo y costo.

Toda empresa por su propia naturaleza cuenta con un marco es tructural de organización, cuya efectividad administrativa - se refleja en los resultados de sus divisiones, departamen - tos o secciones, como son: Ventas, Producción, Compras, Fi - nanzas, Distribución, etc., Sea cual sea el nivel jerárquico de dichas unidades y, sin importar las diferencias entre cada una de ellas, éstas cuentan con Areas Específicas y Areas Comunes de Efectividad.

AREAS ESPECIFICAS

Son aquellas que distinguen entre sí las actividades de una División, Departamento, Sección o Puesto; dichas actividades pueden ser consideradas como los requisitos necesarios para el desarrollo y continuidad de la empresa.

AREAS COMUNES DE EFECTIVIDAD

Son aquellas que pueden ser evaluadas tanto por sus aplicaciones, como por sus resultados como: Proyectos, Sistemas, Desarrollo, Trabajos, Esfuerzos, responsabilidad, planeación, etc., cuyas evaluaciones pueden ser en forma colectiva e individual y sus requisitos son los siguientes:

- 1 Presentar resultados y no esfuerzos.
- 2 Presentar objetivos que puedan ser medidos en su logro.
- 3 Que sean de importancia para su área.
- 4 Estar en los límites de autoridad y responsabilidad.
- 5 No ser tan numerosos para impedir una decisión.
- 6 Representar el cien por ciento de resultados.

Pero para el logro de esta efectividad, es necesario la participación administrativa. Dicha participación estriba en la conscientización y sensibilización de los dirigentes para coordinar sus grupos de trabajo, lo que es indispensable para lograr el cambio en todos los niveles de la organización.

La efectividad administrativa como factor primario del sistema de A.P.O., debe de ser considerado como base para la implementación del sistema, ya que si se prescinde de ésta, más conviene no pretender su implantación, pues los resultados no serían los adecuados.

COMPORTAMIENTO HUMANO.

Es este apartado y sin meternos a un estudio profundo de aspectos psicológicos, trataré los siguientes factores: Necesidades Humanas, Motivación y Conducta, por considerarlos de gran trascendencia para el sistema de Administración por Objetivos.

NECESIDADES HUMANAS

El estudio profundo de las particularidades psicológico-individuales de los seres humanos ha permitido obtener material para evaluar su conducta y poder estudiar el desarrollo de sus funciones psicológicas. Estos estudios han mostrado que las principales causas que motivan la conducta de los individuos, son sus propias necesidades. Los tratados de los diferentes autores respecto a la conducta humana, enfatizan en -- una u otra clasificación de las necesidades humanas, por lo que el orden podrá variar del que a continuación se describe:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS.- Son necesidades del organismo humano como: comer, dormir, respirar, vestir, etc., estas necesidades cuando aparecen, se requiere de su pronta satisfacción, en caso contrario se produce una reacción que puede modificar el comportamiento, la personalidad y los principios de ética del ser humano.

NECESIDADES DE SEGURIDAD.- Estas necesidades se reflejan en la búsqueda de protección del peligro, la privacidad, la amenaza o la dependencia, cuyo satisfactor puede ser de tipo físico o de tipo económico; este satisfactor una vez que el ser humano lo obtiene, desea mantenerlo indefinidamente como un medio de seguridad.

NECESIDADES SOCIALES. El ser humano es un ente social por excelencia, por lo tanto una vez satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad, le emerge la necesidad de afiliación al grupo social en busca de aceptación y amistad.

NECESIDADES PSICOLÓGICAS.- El ser humano no se satisface con la afiliación al grupo social, sino que busca destacar y colocarse en un status que lo evalúe con privilegios y reconocimiento, pues eso le da la seguridad mental para su satisfacción personal.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.- El ser humano cuando descubre que sus necesidades primarias son satisfechas, no se estabiliza y pone en práctica sus actitudes y habilidades para sentir que está progresando y busca su realización en el trabajo, la familia y la sociedad.

NECESIDADES ECONOMICAS.- Este tipo de necesidad el ser humano lo conceptúa como de primera necesidad, él desea ser evaluado por su capacidad, trabajo y logros obtenidos en la organización y piensa que son la base para poder satisfacer -- las necesidades anteriores.

MOTIVACION

Los estudiosos de la ciencia de la conducta humana, han de - mostrado que los seres humanos están por naturaleza motivados en cada una de sus actividades por las necesidades anteriormente enunciadas; por lo tanto para los fines del presente - estudio únicamente mencionare algunas de las principales teo - rías sobre motivación.

Con objeto de poder tener un punto de referencia respecto a la motivación, es conveniente centrarnos en alguna parte de su historia; y así decimos que desde los siglos XVIII y XIX - como resultado de las necesidades de incrementar la produc - ción y obtener Mayores beneficios de las relaciones entre pa - trones y trabajadores, se iniciaron las primeras investiga - ciones sobre el trabajo y la fatiga de los obreros; para el año de 1879 Wilhelm Wundt, fundó el primer laboratorio dedi - cado al estudio científico de la conducta humana en la Uni - versidad de Leipzig.

Frederick W. Taylor, inició la aplicación de la psicología - experimental a los problemas de la industria en principios - del siglo XX; este investigador obtuvo resultados positivos - pero descuidó las relaciones humanas. Los esposos Gilbreth, efectuaron una serie de estudios en la industria, evaluando - las tareas de los trabajadores, dando origen a lo que hoy co - nocemos como "Estudio de Tiempos y Movimientos".

Otro investigador destacado lo fué Elton Mayo, quién defen - dió al trabajador, basado en que el hombre es un ser humano - y no una máquina, que sus esfuerzos y resultados deberían -- ser evaluados con una escala de valores diferentes, ya que - estos dependían de una serie de factores que no podían ser - controlados por los trabajadores.

TEORIAS SOBRE MOTIVACION

TEORIA DE A. MASLOW. La teoría de este autor, se basa en -- que el hombre posee una serie de necesidades y hace referen - cias a las necesidades que han sido descritas en el apartado

"Necesidades Humanas". El concepto primordial de esta teoría, Maslow lo considera como, la existencia de necesidades prepotenciales, pues según él, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas surge el segundo grupo. El tercer grupo no es prepotente, sino hasta que el segundo está razonablemente satisfecho, es decir, que la prepotencia - la basa en la motivación que origina las siguientes necesidades, una vez que han sido satisfechas las anteriores (3).

TEORIA DE HERZBERG. Este autor establece su teoría basado en experimento realizado en 1965, referente a la satisfacción que un grupo de personas manifestaron al haber desarrollado su trabajo y es la siguiente:

Dice que los factores inherentes o pertenecientes al puesto tal como responsabilidad, iniciativa, etc., causan satisfacción; y por lo consiguiente los factores del medio como limpieza, simpatía con los compañeros si causan insatisfacción pero contar con todas las comodidades y climas emocionales no causan satisfacción. Por otro lado apunta que la satisfacción e insatisfacción deben de ser medidos en escalas diferentes (3)

TEORIA DE Mc GREGOR. Este autor describe su teoría mediante un comparativo de la forma tradicional de administración --- (Teoría X) y un postulado de una teoría más justa y firme -- (Teoría Y) de administrar el elemento humano de las empresas.

TEORIA X

- 1 El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2 Debido a la tendencia a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos.

TEORIA Y

- 1 El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
- 2 El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3) Fernando Arias Galicia Ad. de Recursos Humanos Ed. Tri -- llas. 1973.

- 3 El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.
- 4 Busca la rutina en sus labores y se resiste al cambio para asegurar su estabilidad en el trabajo.
- 3 Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- 4 El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- 5 La capacidad de desarrollo en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no de pequeños sectores de la población.
- 6 La capacidad intelectual -- del ser humano está siendo utilizada en parte.

Douglas Mc Gregor en su tratado indica: Los principios de la teoría y, supone consecuencias sumamente heterogéneas para la estrategia administrativa, mucho más que las de la teoría X. Son más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano; subraya la necesidad de contratos selectivos con preferencia a una forma exclusivamente absoluta de control. No están formuladas en función del obrero industrial, sino en función de un recurso que tiene enormes posibilidades. (4)

En los conceptos de la Teoría y de este autor, se fundan los principios del sistema de administración por objetivos.

CONDUCTA

La conducta de los seres humanos es el resultado de sus necesidades y las causas que las motivan. He dejado al último este factor por considerarlo de mucha importancia en la organización, pues creo que una de las causas más comunes de la baja eficiencia del personal, es la falta de adecuación entre las características del puesto y las facultades de los ele -

mentos humanos.

El profr. Chris Argyris sostiene en su teoría, que todos los seres humanos poseen recursos de energía psicológica, que debe ser utilizada y que debe ser canalizada de manera que estimule los objetivos de autorealización, cuyo gasto de energía psicológica, necesariamente irá en beneficio de la empresa, de lo contrario la obstaculiza (5)

Cuando el Profr. Argyris examina el ambiente hostil que según el obstaculiza el proceso natural para madurarse, anota que la actitud del ser humano frente a su trabajo, es resultado de su experiencia durante el ciclo vital, que va desde la infancia hasta la pubertad. Habla entonces de las siete condiciones que fundamentan ese desarrollo: 1) de la infantilidad pasiva a la actividad puberal. 2) De la total dependencia a la independencia relativa. 3) Del comportamiento limitado a la pluralidad de comportamientos. 4) De los intereses transitorios y superficiales a los estables y sólidos. 5) De la perspectiva fugaz en el tiempo a un sentido de lo temporal - definido. 6) De la condición social subordinada a una de igualdad o superioridad. 7) De la carencia de conciencia del mundo a la percepción y control del ejercicio vital.

Este autor nos dice que a lo largo de este proceso se observa un fenómeno correlativo, la posibilidad de una descarga -- plena de las fuerzas psicológicas. Por lo que enfatiza que el problema radica en que la estructura de las organizaciones está regida por una administración de los recursos humanos, en que las relaciones interpersonales son negativas. El ser humano choca con el ambiente y en lugar de contribuir a las metas de la organización, consciente o inconscientemente atenta contra ellas. Argyris, culpa a las organizaciones que adoptan los modelos típicos de estructura, como la pirámide, con descripción formal de funciones, su división del trabajo, su línea estricta de autoridad, sus canales taxativos de comunicación, limitando inexorablemente la imaginación y participación del individuo y suprimiendo sus tendencias innatas.

Podemos concluir que la conducta del ser humano en las organizaciones depende directamente de su administración. Esto -- indica un cambio y para ello es vital tener en cuenta las --

5) Chris Argyris Personality and Organization Haper y Row- 1957.

aspiraciones y apetencias humanas, adaptando la organización a las necesidades del individuo y a su afán de proyección comunitaria. Dicha compatibilidad ayudaría a coordinar los valores que impulsan a la energía psicológica individual, para identificarla con las metas de la empresa.

FASES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Con el objeto de contar con un eficiente sistema de administración por objetivos, es necesario que todo administrador - considere las siguientes fases: Planeación, Implementación y Control.

PLANEACION

Planeación es la evaluación actual de lo que se desea realizar en lo futuro, por lo que es conveniente aclarar la existencia de dos tipos de planeación, a saber: 1) Planeación para implantar el sistema de administración por objetivos en una empresa y 2) Planeación para el establecimiento de los objetivos para un período determinado.

PLANEACION PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR-OBJETIVOS EN UNA EMPRESA.

Este tipo de planeación hace énfasis en las necesidades que deberán considerarse cuando una empresa decida administrar y dirigir sus actividades a través de este sistema; estas necesidades son las siguientes:

- 1.- Los directivos y subordinados deberán conocer y estudiar el sistema antes de su implantación.
- 2.- Los directivos y subordinados deberán estar plenamente convencidos de los objetivos del sistema y de los beneficios que va a proporcionar.
- 3.- Deberá elaborarse un plan definido de implantación en el que se establezcan los objetivos, normas, programas y procedimientos.
- 4.- El plan de implantación deberá contemplar el o los niveles en los que se implementará el sistema.
- 5.- Todo el personal deberá estar enterado del sistema y de su implementación.

- 6.- Es conveniente que antes de su implementación se - haya aplicado la administración tradicional o cien - tífica para obtener mejores resultados.

Si no se tiene en cuenta estos aspectos, únicamente se ten - drán tiempos perdidos, gastos innecesarios y una deficiente - administración que repercutirá en resultados negativos.

PLANEACION PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PARA UN PERIODO DETERMINADO

La planeación para el establecimiento de los objetivos, es - de suma importancia al inicio del período que se va evaluar, pues en ella se preparan, establecen y evalúan los objetivos que se pretende alcanzar; esta fase consta de tres etapas:

- 1 Descripción de Puestos
- 2 Determinación de los Objetivos
- 3 Comunicación sobre Objetivos

DESCRIPCION DE PUESTOS.- Esta etapa consiste en preparar una descripción del puesto del subordinado, tanto por éste como - por su superior inmediato, de la siguiente forma:

El superior indicará al subalterno que elabore una descri - pción detallada de su puesto y que le sea entregada en una se - sión previamente establecida; al mismo tiempo el superior -- elaborará una descripción detallada del puesto del subalter - no. En la sesión, conjuntamente el superior y el subordinado compararán las dos descripciones del puesto, ésto sirve para confrontar las apreciaciones de ambas personas sobre el pue - sto, ayudando a evitar malentendidos.

En caso de diferencias, modificaciones y actualización de la descripción del puesto, deberán estar de acuerdo ambos, ya - que los objetivos y sus resultados, se evaluarán con base en esta descripción.

En esta primera sesión, el superior deberá solicitar al su - bordinado que determine los objetivos a realizar en su área - de responsabilidad tanto a corto, mediano y largo plazo, así como sus objetivos personales y que deberá presentarlos en - una segunda sesión.

DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS.- La fijación de los objetivos de una división, departamento o sección, deberán concordar - con los objetivos generales de la empresa. Esta etapa consiste en el establecimiento de los objetivos del subordinado para su área de responsabilidad, los cuales deberán estar basados en una clasificación y unas normas para que estandaricen su establecimiento.

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

Se ha indicado que para la buena administración es necesario que exista un objetivo fijo, de aquí que se tenga la siguiente clasificación de los objetivos:

- 1.- **Objetivos Generales** Son aquellos que se establecen para toda la organización y que sirven - para dirigir y guiar la fijación de las metas u objetivos particulares de las divisiones, departamentos, - secciones o personales (6)
- 2.- **Objetivos Particulares** Son aquellos que se establecen en una división departamento, sección, puesto o trabajo determinado.
- 3.- **Objetivos de Rutina** Son aquellos involucrados en las actividades especificadas en la descripción del puesto (7)
- 4.- **Objetivos creativos** Son aquellos involucrados en innovaciones, cambios o modificaciones a los métodos y procedimientos.
- 5.- **Objetivos personales** Son aquellos que conciernen el propio desarrollo de los seres humanos.

6) Notas de Seminario de Administración F.C.A. U.N.A.M.

7) George S. Odiorne Administración de Personal Por Objetivos Ed. Diana 1973.

NORMAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

- 1.- Toda actividad de trabajo con resultados cuantificables debe contar con una meta definida.
- 2.- Los objetivos deben de ser de utilidad práctica para el área o departamento así como para la organización como-
unidad.
- 3.- Los objetivos deben representar un reto y un esfuerzo -
para el subordinado.
- 4.- Los objetivos deben representar resultados finales.
- 5.- Los objetivos deben presentar una mayor factibilidad en
su logro y en un período determinado.
- 6.- La intangibilidad de los objetivos no debe ser motivo -
de omisión.
- 7.- Los objetivos deben establecerse por escrito y definir-
el período en el que se van a realizar.
- 8.- Deben ser precisos, claros y cortos en su redacción.
- 9.- Los objetivos deben ser flexibles, tanto en su ejecu --
ción como en sus resultados.

En base a la clasificación de los objetivos y las normas para su establecimiento, el subordinado elaborará un plan de ac-
ción para el establecimiento de sus metas, dicho plan debe -
contener lo siguiente:

- 1.- Los objetivos a realizar.
- 2.- Programa de las actividades que habrán de realizarse.
- 3.- Una representación gráfica de las actividades evaluadas
en tiempo.
- 4.- Las fechas en que se harán las revisiones de los avances.
- 5.- Las fechas en que se implementarán los objetivos.
- 6.- La valuación económica para el logro de los objetivos.

COMUNICACION SOBRE OBJETIVOS. En esta última etapa de la pla
neación y una vez que el subalterno ha establecido los obje-
tivos para su área de responsabilidad, deberá reunirse con -
su jefe superior inmediato para revisar y discutir el plan -
de trabajo. En esta etapa deberá evaluarse: si los objetivos
están claramente definidos, si concuerdan con los objetivos-
generales de la empresa; deberá revisarse la programación --

de las actividades que se van a realizar y los períodos en que se harán las evaluaciones de los avances. En esta reunión el supervisor o jefe superior inmediato, debe adoptar la posición de un asesor y discutir con el subordinado cada uno de los objetivos.

Esta etapa es la más delicada, por lo tanto el supervisor o jefe debe de actuar con mucho tacto, para evitar herir susceptibilidades del subordinado y si juzga necesario una corrección o modificación al plan de trabajo, es conveniente no imponer ni dar ordenes para que éste sea cambiado, sino por el contrario, deberá buscar la coordinación entre él y el subordinado, con el objeto de no eliminar la motivación y el estímulo. Pero si por el contrario el superior no analiza adecuadamente los objetivos, si decide no modificar el plan de trabajo por no molestar los sentimientos de su subordinado, no se estará trabajando coordinadamente para los objetivos reales de la empresa.

IMPLEMENTACION

Esta fase del Sistema de Administración por Objetivos, es la más dinámica, pues una vez establecidos los objetivos, habrán de desarrollarse las actividades para su logro; estas actividades varían de acuerdo a los objetivos, pues estos van desde un nivel divisional hasta las funciones de un puesto en particular, empero para lograr los objetivos y el desarrollo de las actividades es menester contar con una serie de recursos que satisfagan la implementación del sistema eficientemente.

Estos recursos son los siguientes:

ORGANIZACION

Se requiere contar con una organización eficiente de sus recursos técnicos, materiales y humanos para su mejor aprovechamiento, es necesaria una estructura orgánica que represente más que una división del trabajo, cadenas de mando, líneas de comunicación o subordinación, represente áreas de responsabilidad que vayan de acuerdo con los objetivos a lograr. En el apartado de estrategias de administración por objetivos, se propone un tipo de gráfica para este sistema.

INFORMACION INTERNA Y EXTERNA

Es importante señalar que cualquier empresa grande, mediana o pequeña, necesita de información tanto de tipo interna como externa para lograr su desarrollo. En la implantación del Sistema de Administración por Objetivos, es conveniente establecer estándares para realizar las actividades tanto en su planeación como en su realización; esto solo se logra mediante una adecuada información como son:

1. Normas, Políticas y estándares de planeación
2. Estándares de medición de resultados
3. Estándares para reportes e informes de los resultados
4. Formas y flujos de información general.

EQUIPO

La necesidad de equipo para el desarrollo del Sistema de Administración por Objetivos, depende directamente de los objetivos a lograr, dichos requerimientos pueden ser de:

1. Computadores
2. Máquinas de oficina
3. Accesorios y equipos de oficina
4. Maquinaria, herramientas y equipos de producción
5. Equipo para distribución física.

RECURSOS HUMANOS

El elemento humano en el Sistema de Administración por Objetivos es de gran importancia, por lo que en el tercer capítulo de este estudio se tratará más ampliamente.

CONTROL

Una vez que ha sido implementado el sistema, es necesario conocer como se ha cumplido con lo planeado y evaluar los resultados que se están logrando. La tercera fase del Sistema de Administración por Objetivos consiste en evaluar lo que se está realizando o bien lo que se logró, comparándolo con los estándares establecidos.

La fase de Control, es de gran importancia para el sistema; pero no debe confundirse esta fase de supervisión con una fase de vigilancia, ni tampoco con un instrumento de dominio, sino como una guía para canalizar los esfuerzos de los subordinados, ya que la eficacia de la planeación se pierde si se despreocupa su realización y sus resultados.

De acuerdo con el programa que se elaboró al establecer los objetivos, el subordinado deberá preparar un informe breve y sencillo del trabajo realizado con los resultados obtenidos; además deberá preparar por separado, un informe de las causas por las que no se realizaron algunos objetivos en su caso. De mayor importancia es que el subordinado elabore una relación de las actividades que se realizaron y que no estaban contempladas en la planeación, pues esto contribuirá a evaluar eficientemente sus resultados.

La fase de control tiene como principal función, cumplir con el ciclo del sistema de Administración por Objetivos, ya que en esta fase se lleva a cabo la última reunión entre el jefe o supervisor y su subordinado; dicha reunión tiene como finalidad revisar y evaluar los resultados, cuyos aspectos de medición son los siguientes:

NORMAS O ESTANDARES

La medición de lo realizado tiene su base principal en las normas o estándares que se establecieron en el momento de fijar los objetivos y que se consideraron como un factor de control, dichas normas o estándares sirven para medir las desviaciones de las actividades realizadas.

EFFECTIVIDAD DE LO REALIZADO

De acuerdo con las normas o estándares, la efectividad de lo realizado se refiere al cumplimiento de las metas u objetivos, cuyo fin último es valorar lo que se logró y compararlo con los beneficios que se obtuvieron, tanto para el subordinado, el supervisor como para la empresa.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS

En este paso se compara lo realizado y se evalúa el trabajo, el esfuerzo desarrollado para llevar a cabo los objetivos; se evalúa el cumplimiento con base en la dificultad de los mismos y se evalúa la capacidad de planeación, organización-

y el aprovechamiento de los recursos disponibles por el su -
bordinado.

CORRECCION DE DESVIACIONES

Este paso tiene como finalidad, corregir las desviaciones que se hayan contemplado en la evaluación de los resultados. En esta fase nuevamente el Jefe o Supervisor deberá asumir la -
posición de asesor, con el objeto de dirigir con tacto las -
recomendaciones a su subordinado y hacerle énfasis de que no basta con conocer las desviaciones, sino evaluarlas para co-
nocer porque suceden, a fin de tomar las decisiones más ade-
cuadas para que se corrijan definitivamente y con miras de -
evitar que en el futuro se vuelvan a presentar.

Esta evaluación de los esfuerzos, trabajos y capacidades pa-
ra el logro de los objetivos, deben ser considerados para de-
terminar los sueldos y salarios así como las promociones y -
mejoras del personal de la empresa.

ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

El objetivo primordial de este apartado, consiste en mostrar algunos aspectos que deben considerarse en la implantación -
del Sistema de Administración por Objetivos.

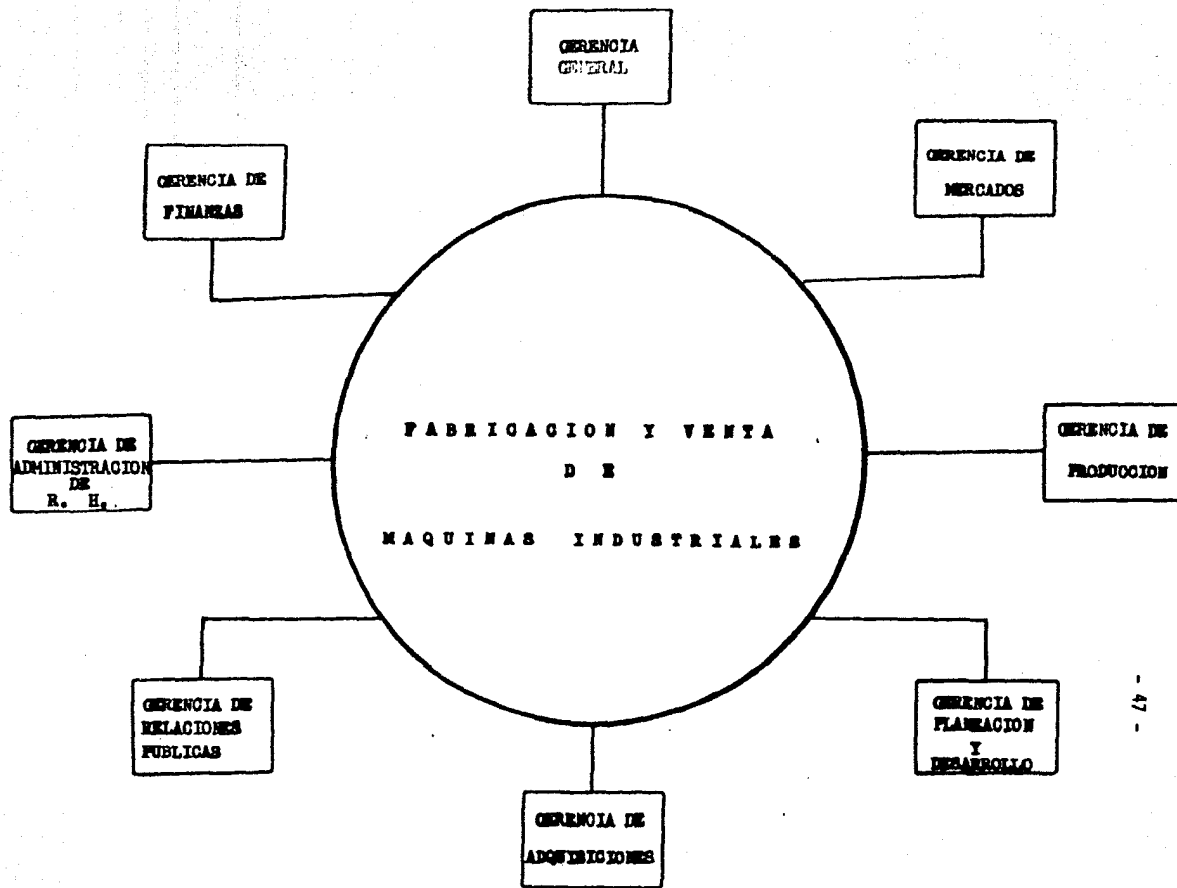
ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura de organización, no es otra cosa, que la repre-
sentación gráfica de las unidades que integran la empresa o
institución; esta gráfica según su naturaleza puede ser: Or-
ganigrama General, Organigrama Departamental y Organigrama -
de funciones o de puestos. El objetivo primordial de este ti-
po de gráficas, es mostrar como se encuentra estructurada ~~h~~
una empresa o alguna de sus áreas, mostrando como están defi-
nidos los niveles jerárquicos, los canales de comunicación, -
como se divide el trabajo y cuales son las líneas de autori-
dad.

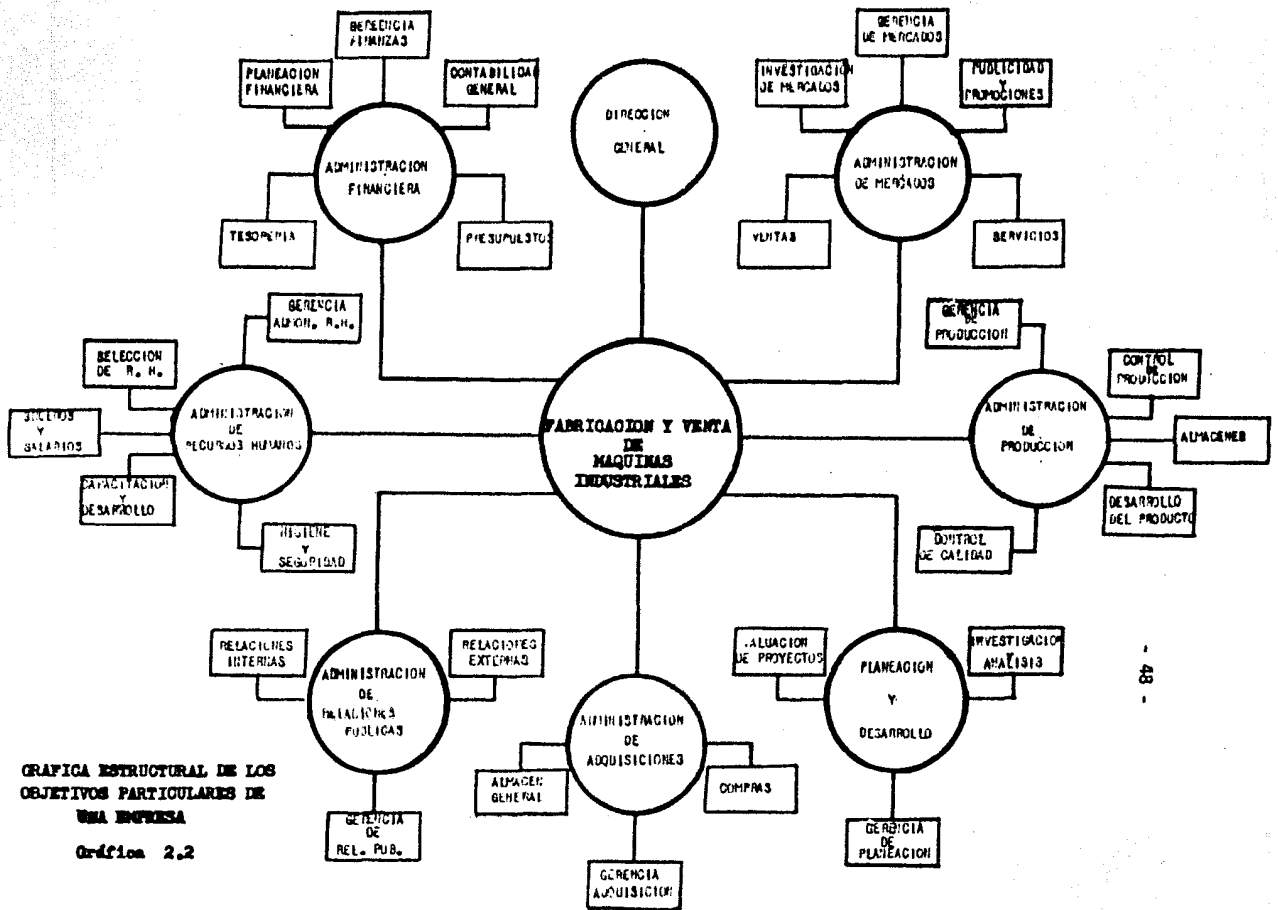
La negativa de este tipo de gráficas, es que refleja pasivi-
dad y burocracia dando la impresi6n de que la empresa no ev6-
luciona o que su desarrollo es muy paulatino, ésto influye -
en la conducta del personal, de los clientes, proveedores y
público en general, pues resulta poco motivador.

Ante la profunda transformación tecnológica, económica y social, cuyos efectos se hacen sentir inevitablemente, es necesario mostrar el cambio y el dinamismo de una empresa a través de una gráfica más objetiva, que muestre participación, coordinación, que motive una mayor comunicación y las relaciones interpersonales en la empresa (gráfica 2.1.). La gráfica estructural de objetivos de la unidad social, puede ser considerada como la más apropiada para el Sistema de Administración por Objetivos; a continuación se detallan las principales características de este tipo de estructura de organización:

1. La gráfica muestra el objetivo real de la empresa, aunque podría decirse que el fin último es el beneficio económico, la respuesta sería, si se logran los objetivos reales de una empresa se obtiene el beneficio económico; es decir, una empresa o institución antes tiene que hacer algo (fabrica, vender, comprar, proporcionar un beneficio social o dar un servicio, lo cual es el objetivo real) y después obtener los beneficios.
2. Las Divisiones, Departamentos y Secciones quedan -- representadas como objetivos particulares encaminados a los objetivos generales (gráfica 2.2.).
3. No muestra quién o que persona está a un nivel jerárquico superior o inferior, sino que todo el personal es necesario para el logro de los objetivos.
4. No muestra la responsabilidad individual del objetivo general o particular, sino la corresponsabilidad de todos los integrantes de la empresa o de una división, departamento o sección.
5. La gráfica indica que los objetivos de cada división, departamento o sección son los necesarios e indispensables para el logro de los objetivos generales de la empresa.
6. La gráfica indica que la autoridad la establecen -- los objetivos y no las personas, pues el logro de éstos es autoridad y responsabilidad al mismo tiempo.



GRAFICA ESTRUCTURAL DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE UNA EMPRESA
Oficina 2.1



GRAFICA ESTRUCTURAL DE LOS OBJETIVOS PARTICULARES DE UNA EMPRESA

Gráfica 2.2

7. La estructura de esta gráfica denota comunicación y coordinación y no barreras infranqueables entre los recursos que integran la organización.

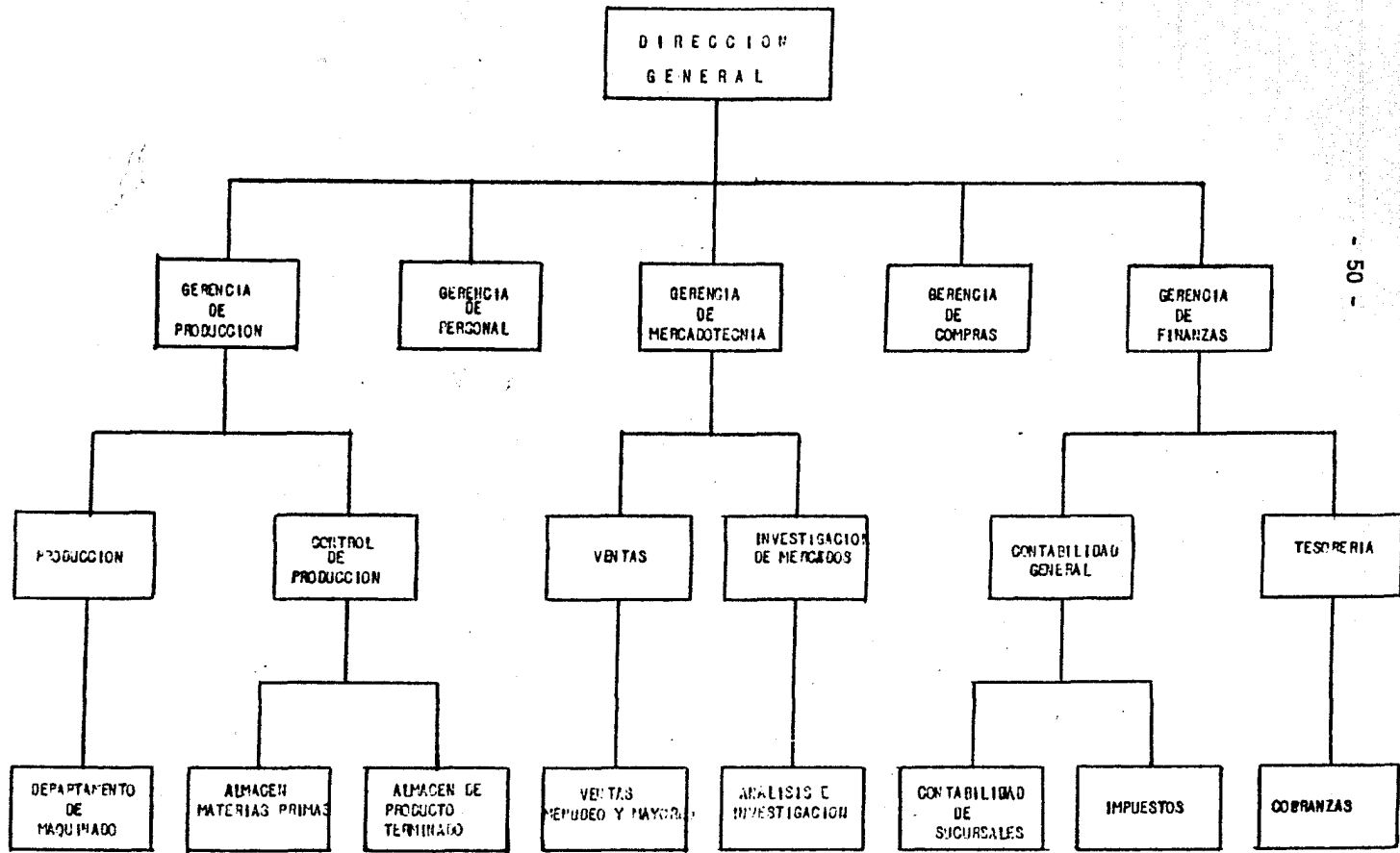
Quiero hacer énfasis en éste tipo de gráfica y su empleo, -- porque se puede prestar a confusiones. Los organigramas tradicionales (Gráfica 2.3), muestran los departamentos necesarios para el funcionamiento de una empresa: La Gerencia de Producción, administra los sistemas de producción para obtener un producto X; La Gerencia de Mercadotecnia, administra las ventas y la investigación de mercados para promover el producto X; La Gerencia de Personal, administra el elemento humano, las condiciones de trabajo, los sueldos y beneficios etc., para lograr la fabricación y venta del producto X. De esta manera podíamos enumerar las funciones de todos los departamentos, pero basta con ésto para ejemplificar las razones por las que cada departamento existe, pues bien, si éstas son las razones, también éstos son los objetivos a lo -- gar óptimamente.

INTEGRACION Y COORDINACION PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

La pregunta sería, ¿ cómo poder emplear la gráfica estructural de objetivos ?, esta duda surge por lo siguiente: no --- existe el organigrama tradicional, no hay niveles jerárquicos, no hay líneas de autoridad; es verdad, pero la respuesta es "Líder de Grupo". Pero ¿ quién es este hombre ?, pensada menos que el director, el gerente, el jefe o supervisor que actualmente conocemos en nuestra administración tradicional, pero con un requisito, más capacitado y distinto del -- que hoy dirige.

El Líder de Grupo, tiene que ser un administrador de recursos humanos con gran capacidad y conocimiento de su especialidad, tiene que ser un buen político y ha de actuar con gran visión para conciliar los intereses de los accionistas, empleados, gobierno y público en general.

El Líder de Grupo o proyecto, es aquella persona que dirige y organiza un grupo de trabajo. Por lo cual, dependiendo de las características y objetivos de un proyecto, como puede ser: La adquisición de una nueva planta; La adquisición o -- renta de un computador; La penetración de un nuevo producto. La modificación y mejoramiento de los sistemas de producción, el liderato deberá ser rotativo, es decir, deberá estar re -



- 50 -

ORGANIGRAMA TRADICIONAL

Gráfica 2.3

presentado por el responsable de cada área que participe en el proyecto y de acuerdo al ciclo de planeación, selección, investigación e integración (Gráfica 2.4), lo que demuestra, la responsabilidad colectiva para el logro de los objetivos.

IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La implantación del Sistema de Administración por Objetivos en una empresa, tendrá diversas aplicaciones, pues dependiendo de su capacidad, naturaleza y sus necesidades, tendrá que adaptarse para su mejor aprovechamiento y eficientes resultados. Una forma de llevar a cabo su implantación puede ser la siguiente:

Una vez que se han establecido los objetivos de la empresa, la implantación del sistema deberá realizarse por niveles jerárquicos, considerando todas las divisiones que la constituyen a través de las siguientes etapas:

PRIMERA ETAPA

En esta etapa, la implantación del sistema deberá realizarse en los niveles de: Dirección General, Gerencias Divisionales y Gerencias Departamentales (Gráfica 2.5), esto tiene como conveniente que los niveles ejecutivos, conozcan, desarrollen el sistema y evalúen sus beneficios por lo siguiente:

1. Siendo el personal ejecutivo el de mayor preparación y los que tienen la responsabilidad directa de dirigir, organizar y controlar las actividades de la empresa, comprenderán el sistema y podrán cooperar con mayor eficiencia en su implantación.
2. Conociendo mejor y más a fondo el sistema, les será más fácil dirigir y controlar su implantación en sus áreas de responsabilidad.
3. Se tendrá la suficiente experiencia en la problemática de su implantación, la que les dará bases más firmes y conocimientos para la toma de decisiones, cuando el sistema se integre en los niveles inferiores.



PROYECTO PARA ADQUISICION DE UNA EMPRESA

Gráfica 2.4

4. Los resultados serán valuados por los mismos directivos, de donde se tendrá material para corregir el sistema, mejorar sus planes de implantación o tomar las decisiones adecuadas en la integración del sistema en toda la unidad social.

SEGUNDA ETAPA

En una segunda etapa, quizá con un período de tiempo mayor y con la experiencia de la Dirección General, las Gerencias Divisionales y las Gerencias Departamentales, deberá implantarse el sistema en los niveles de Subgerencias y Supervisión, con esta etapa se estará concluyendo la implantación del sistema en los niveles de dirección.

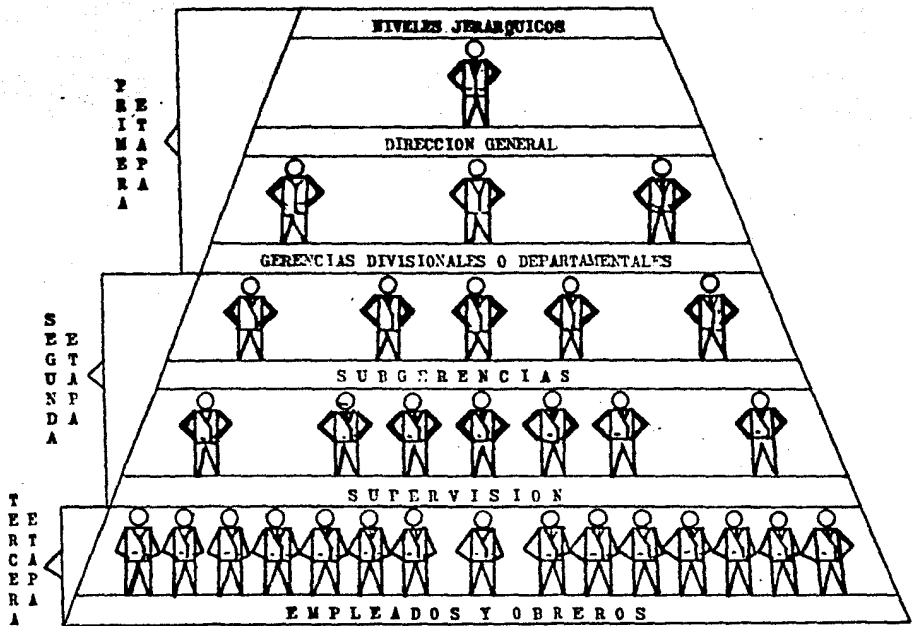
TERCERA ETAPA

La tercera etapa de implantación, debe ser considerada de gran importancia y de gran delicadez, pues en esta etapa, se tratará de implantar el sistema en los niveles operativos (Obreros y Empleados) de la organización. Aunque muchos autores aconsejan que este sistema debe tener su aplicación en los niveles directivos, creo que en la actualidad debe ser considerado el nivel operativo, pues son el grosor del personal de la empresa y son los que imprimen el dinamismo de la misma. La participación del Departamento de Administración de Recursos Humanos es de gran importancia en esta etapa como lo veremos en el capítulo III.

Quizá la implantación del Sistema de Administración por Objetivos en los niveles operativos, tendrá algunas restricciones; por lo que es conveniente enfatizar que aunque se tenga que modificar y adecuar el sistema, la implantación en estos niveles debe llevarse a cabo. Dicha implantación deberá hacerse con mayor sensibilidad y con gran apego a las experiencias anteriores, pues es a este nivel al que hay que motivar, inducir e interesar para cumplir con los objetivos de la empresa y con lo que se ha dado por nombre, Los Recursos Humanos Base de la Administración.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Con el fin de evaluar las ventajas y desventajas que el sistema de Administración por Objetivos proporciona tanto para la empresa como para los directivos y subordinados, a continuación se detallan:



PROCESO DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Gráfica 2.5

VENTAJAS PARA LA ORGANIZACION

1. Coordina los objetivos divisionales, departamentales y personales con los objetivos generales de la organización.
2. La planeación, ejecución y control de las actividades de la organización, denotan una participación de grupo al dirigirse y obtener los objetivos establecidos.
3. Origina un ambiente de coordinación y comunicación entre los que forman la organización.
4. El sistema es altamente motivador para las personas, para que muestren y desarrollen su potencial en la realización de sus actividades.
5. Sirve para juzgar y evaluar la labor realizada por las Divisiones, Departamentos y las Personas, cuyo fin último es determinar los cambios, modificaciones y las promociones sobre lo realizado.

DESVENTAJAS PARA LA ORGANIZACION

1. Los períodos de tiempo para la planeación e implementación del sistema y el logro de los objetivos, es mayor que en el modelo de administración tradicional.
2. Los beneficios se obtienen dependiendo del tiempo fijado y en ocasiones a largo plazo, lo que resulta muy poco atractivo para la organización.
3. El establecimiento de objetivos concretos o específicos pueden ocasionar de otros que no estén incluidos en éstos y originen resultados negativos.
4. La aplicación del sistema para aprovecharse del elemento humano y querer obtener mayores beneficios de su trabajo, puede ocasionar una reacción negativa en lugar de mejorar su actuación.

VENTAJAS PARA EL JEFE O SUPERVISOR INMEDIATO

1. Supervisa las actividades de sus subordinados bajo períodos establecidos, dando la confianza necesaria para los resultados eficientes.
2. Concentra sus responsabilidades en áreas específicas de trabajo para el logro de sus objetivos.

3. Los subordinados coordinan con él y con la organización en sus resultados.
4. Proporciona asesoramiento a sus subordinados y no el aspecto de vigilancia de su trabajo.
5. Las relaciones de coordinación y comunicación con sus -subordinados se hacen más homogéneas y productivas.

VENTAJAS PARA EL SUBORDINADO

1. Contribuye a una libertad de acción más dinámica y acorde con sus apetencias, para la realización de sus actividades.
2. Le permite desarrollar su capacidad de planeación y ejecución al establecer sus objetivos e implementarlos.
3. Le permite evaluar lo que la organización puede proporcionarle para su desarrollo personal.
4. Le permite determinar lo que de él puede esperar la organización.
5. Le permite evaluar su situación en el trabajo y ante la organización, lo que contribuye a dialogar con su supervisor, respecto a quejas, promociones y sueldos.
6. Le permite la posibilidad de evaluar su desarrollo personal y superar sus deficiencias.

CAPITULO III
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
DE LOS RECURSOS HUMANOS.

LOS PROBLEMAS EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Nuestro país que se caracteriza por carecer de una tecnología propia, que obliga y que hace necesario recurrir a fuentes externas para nutrirse de nueva tecnología, que contribuya a un mayor aprovechamiento de sus recursos. Dicha introducción tecnológica e instalación de empresa de origen extranjero, fortalecen la Industria Nacional, pero traen consigo un problema de incompatibilidad entre la cultura y tecnología importada y la experiencia y cultura de nuestro país. Esta incompatibilidad origina un gran desequilibrio en la administración de las empresas por el desconocimiento, cambio, adaptabilidad y aceptación de la nueva tecnología, cuyo choque es ocasionado por la educación, cultura y experiencias del elemento humano disponible.

CONFLICTOS LABORALES

En la actualidad, los conflictos laborales que se presentan en el seno de las empresas, son el resultado de la escasa comunicación entre sus integrantes, esto es debido a la falta de conscientización de unos y a la falta de preparación de los otros. Los seres humanos son insaciables por naturaleza, unos buscan mayores beneficios de la empresa y otros buscan altos niveles económicos y desarrollo personal. Empero esta insatisfacción puede y debe ser controlada a base de conscientización, preparación, cooperación e información de los recursos potenciales con los que cuenta la empresa y las necesidades individuales de los recursos humanos.

De aquí la problemática de la administración, pues es necesario desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo, para la preparación y capacitación del personal, de tal suerte que, se cuente con los medios necesarios para realizar programas de ascenso, traslado, reemplazo, rotación, evaluación y aplicación de las capacidades en todos los niveles y áreas de la organización, que permita la identificación de los recursos humanos con los objetivos de la empresa.

COSTOS OCULTOS

Es muy importante considerar que las malas relaciones con el personal, originan una fuga muy grande de efectivos, que se conocen como Costos Ocultos. La administración de recursos humanos, es indispensable para controlar estas fugas, por lo que si nos ponemos a contabilizar los gastos originados en:-

Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del personal; así como los Planes Colectivos de Seguros, Pensiones, - Jubilaciones, Gastos de Representación, sin considerar los - de Cesantía, Retiros y algunas otras prestaciones como: Servicios de Comedor, Lugares Recreativos, etc., tendríamos un volúmen muy elevado de gastos:

Lo anterior es permisible cuando se cuenta con una estabilidad del personal y que su productividad es eficaz; pero si - pensamos en una alta rotación de personal en la empresa, que origina deficiencias, frustraciones, conformismos y poca iniciativa, estaremos conscientes que una buena administración - de recursos humanos, ayuda a motivar, inducir, promover la - creatividad y el mejor desarrollo del personal.

NECESIDADES DE UN CAMBIO

En nuestros días, cuando es necesario que los recursos huma - nos progresen a la par con el desarrollo de las crecientes - empresa y estar preparados para resolver los problemas futu - ros, se hace indispensable que tanto los directivos como los dirigidos se identifiquen con la organización a través de -- las buenas relaciones humanas.

Es lamentable pensar, que la mayoría de las empresas, no han sabido captar la confianza e interés de su personal, ni lo - han alentado y apoyado para lograr su desarrollo, sino que - por el contrario, lo mantienen al margen de lo que la empre - sa realiza; lógicamente ésto repercute en inquietudes, des - confianzas y malos entendidos, cuyos problemas son las cau - sas de las discrepancias internas y ocultas entre los diri - gentes y subordinados, que a la postre traen los conflictos - laborales.

Es un hecho muy generalizado, que en la práctica el Departame - nto de Personal, ha sido considerado como un departamento - de servicio, dedicado a realizar los pagos de sueldos y sala - rios, llevar los controles de asistencia así como de aplicar las técnicas de selección y contratación de personal de mane - ra marginal; ésto se acentúa más en las medianas y pequeñas - empresas y ésto de mayor problema, pues son el grosor del -- sector industrial del país.

Es menester un cambio sensitivo en éste medio; la administración de los recursos humanos, debe ser una asesoría directa en las empresas. El Departamento de Administración de Recursos Humanos, debe realizarse de manera profesional y con --- perspectivas de asesoría a todas las unidades de la empresa, pues es el Único medio de comunicación entre la Dirección o Gerencia General y los Recursos Humanos.

Es interesante soslayar que los Directivos, Gerentes, Supervisores y Especialistas de cualquier área de la Empresa, deben estar conscientes de que por la propia especialidad de sus actividades y funciones, en ocasiones desconocen las técnicas de administración de personal, por lo que deben solicitar la asesoría del Departamento de Administración de Recursos Humanos, y no dejarse llevar por su jerarquía para tomar una decisión sobre el personal, que puede poner en peligro la situación estable de la empresa. De ésta forma estarán -- trabajando coordinadamente con los objetivos de su área de responsabilidad y dejando que el departamento correspondiente cumpla con el cometido de administrar los recursos humanos.

NECESIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La necesidad de contar con un Departamento de Administración de Recursos Humanos, estriba en que, de acuerdo con el desarrollo general de una empresa, se requiere de un departamento especialista en relaciones humanas. El Departamento de Administración de Recursos Humanos, debe ser considerado de -- asesoría y servicio, ocupándose de dar auxilio técnico sobre relaciones humanas a la Dirección o Gerencia General, con el objeto de mejorar las relaciones con el personal, así como de asesorar a las demás unidades de la empresa, para la buena administración y desarrollo de la misma. Las características de asesoría y servicio de este departamento, muestran -- una gran ventaja, se comparte la responsabilidad de administrar al personal, entre los departamentos de línea y el departamento especialista.

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos de hoy en día, ya no se conforman con -

ser un mecanismo más de una institución o empresa, bien sea pública o privada, sino que por el contrario, desean mayor participación en el desarrollo de ésta. Los intereses se ---acentúan más, cuando manifiestan que debido a los servicios--- que prestan y a sus relaciones de convivencia dentro de las--- organizaciones; juzga que, tienen tanto derecho de opinar so--- bre la administración de las unidades sociales como el perso--- nal directivo, haciendo énfasis, que dicha participación es--- triba en una mayor libertad para desarrollar sus capacidades, habilidades y contribuir en la creación de métodos y siste--- mas administrativos más funcionales, que definan claramente--- las actividades a seguir y hacer más interesante su trabajo. De aquí la importancia del Departamento de Administración de Recursos Humanos, pues la eficiente administración y direc--- ción de las apetencias, esfuerzos, capacidades e iniciativas del personal, contribuirá a lograr los objetivos de la empre--- sa.

EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS - HUMANOS

El personal dedicado a las tareas de administración de recur--- sos humanos, debe ser un especialista, para que consciente --- de su profesión, aplique las mejores técnicas administrati--- vas. Nos dice C. Richman - "En los últimos años ha habido -- un increíble aumento en los planes de staff, programas de -- staff, métodos de staff, técnicas de staff, especialistas -- de staff, etc. (1), cuyo origen se finca en los actuales re--- querimientos de las empresas, es decir, que los profesionis--- tas se han visto en la necesidad de especializarse en algún--- determinado campo de su profesión.

Siendo el área de administración de recursos humanos el obje--- to de nuestro estudio, nos referiremos de manera muy general a aquellos especialistas dedicados a esta materia.

Desde el Director o Gerente de administración de recursos hu--- manos, hasta aquellas personas que prestan sus servicios en esta área, deben ser especialistas, con un profundo conoci--- miento de sus funciones, pues son ellos quién con sus estu ---

1) C. Richman El Staff Ed. Limusa-Wiley S. A. 1971.

dios, investigaciones y experiencias analizarán, diseñarán - e implantarán las mejores técnicas de administración de personal.

El especialista en administración de recursos humanos, debe ser un buen vendedor de ideas, debe contar con gran capacidad para persuadir, contar con gran paciencia, tacto y ser un buen estratega, pues debe tener muy en cuenta que uno de los grandes problemas a que se enfrenta la dirección de la empresa, es la natural resistencia al cambio. El especialista en administración de los recursos humanos deberá saber conciliar los objetivos de la empresa con los objetivos del personal.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE R_CURSOS -- HUMANOS

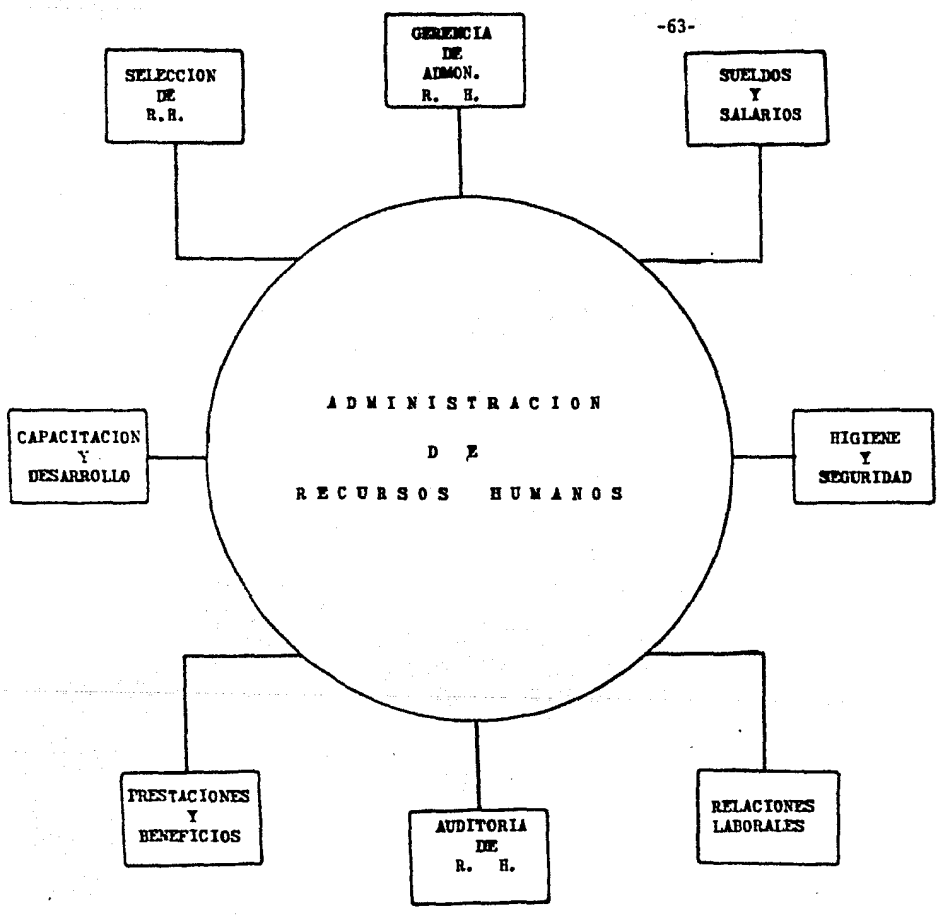
De acuerdo con el capítulo II, una vez que la empresa ha definido los objetivos generales, toda División, Departamento o Sección deberá establecer sus objetivos particulares en base a dichos objetivos.

El Departamento de Administración de Recursos Humanos, consciente de su responsabilidad, deberá definir sus objetivos particulares, basado en las necesidades de la empresa, pero consciente de que su planeación contemple objetivos a corto, mediano y largo plazo y que sus resultados cumplan con el cometido de lograr el objetivo general del departamento.

El objetivo general del Departamento, tendría que ser la efectiva administración de los recursos humanos. Empero, para lograr este objetivo, habrá que definir los objetivos particulares, que podrían estar representados por: 1) Una efectiva selección y contratación de personal, 2) Una efectiva administración de sueldos y salarios, 3) Una efectiva administración de higiene y seguridad, 4) Una efectiva administración de la capacitación y desarrollo del personal; obviamente éstos serían los objetivos a lograr.

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS- HUMANOS

La organización de este departamento varía de compañía a compañía, evidentemente que, el tamaño de una empresa y sus necesidades determinarán que sus funciones alcancen su eficiente desarrollo. Pero es conveniente hacer énfasis, que sin --



GRAFICA ESTRUCTURAL DE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Gráfica 3.1

considerar el tamaño de la empresa, las funciones de un Departamento de Administración de Recursos Humanos, deberán estar bien definidas, ya que sus actividades y responsabilidades deberán contar con el apoyo claro y preciso de la Dirección o Gerencia General y deberán ser bien comprendidas por todas las unidades de la organización.

En base a las principales funciones de la administración de personal y considerando la aplicación del Sistema de Administración por Objetivos en la figura 3.1, se muestra una gráfica estructural de los objetivos del departamento de administración de recursos humanos.

LOS RECURSOS HUMANOS Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Los recursos humanos como factor importantísimo para el desarrollo de la empresa, deben ser considerados en todas las actividades que la misma realiza, pues la interacción de sus condiciones innatas y sus impulsos primarios con el medio ambiente que les rodea, van produciendo su comportamiento a través de sus relaciones sociales, de la participación en grupos, de la cultura, imitan, aprenden, elaboran sus patrones de conducta y así se adaptan al medio ambiente, para facilitar la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus propósitos. Este recurso existe y como todo hay que desarrollarlo. El Sistema de Administración por Objetivos, debe ser considerado como una técnica que motiva los impulsos de creatividad e innovación y pone en práctica las habilidades de los individuos.

EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

A través de las prácticas actuales, se ha considerado que es el Consejo de Administración quien establece los objetivos de la empresa, que la administración de la empresa la realiza el Gerente General, que los estudios de los sistemas administrativos u operacionales los realiza la Gerencia de Planeación, la Gerencia de Sistemas o una Consultoría Externa, etc., pero es el Departamento de Administración de Recursos Humanos, el que debe participar en la implantación del Sistema de Administración por Objetivos y valga, no nadamás en esta implantación sino en cualquier proyecto de modificación

de la administración de la empresa o de sus sistemas administrativos u operacionales; pues bien, podía contarse con sistemas eficientes y adecuados para lograr los objetivos de la empresa, pero contar con recursos humanos, con falta de preparación, escasa capacitación y con una deficiente inducción, que obstruya el fin último de los sistemas. Es por ello, que el Departamento de Administración de Recursos Humanos, debe ser considerado como un departamento de asesoría y servicio de gran importancia para las empresas.

PRINCIPALES TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Hemos venido hablando de efectividad y hemos dicho, que efectividad significa resultados y no las actividades que se tengan que realizar para lograrlos. La efectividad de la administración de los recursos humanos, serán los resultados de aplicar las técnicas más eficientes a continuación se tratarán las principales técnicas de la administración de personal.

EFFECTIVA SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL

La efectividad de seleccionar y contratar al personal idóneo para que ocupe los niveles de trabajo individuales dentro de la organización, debe ser un factor muy importante para la buena administración, pues es el inicio de la integración de los planes de la empresa, de aquí que se tengan que contemplar las siguientes fases:

SELECCION DE RECURSOS HUMANOS

Una persona encargada de reclutar al personal, será la indicada para iniciar el método de selección, es decir, que dependiendo de la descripción y funciones del puesto vacante, reclutará un número variado de candidatos, solicitandoles la formulación de una solicitud de empleo, si los candidatos cumplen con los requisitos de esta fase, el mismo encargado basado en las necesidades de la empresa, hará la primera elección de los candidatos.

ENTREVISTAS A CANDIDATOS

Esta segunda fase, iniciará con una primera entrevista a los candidatos, esta entrevista deberá ser practicada por el especialista en selección o bien por un psicólogo, para identificar las características y cualidades de los candidatos, -- una segunda entrevista, la deberá realizar el jefe o supervisor del puesto vacante. Las entrevistas deben ser muy generales y versar sobre las experiencias y los planes a corto y mediano plazo de los candidatos. En estas primeras entrevistas, podrá valuarse si los candidatos conocen el puesto y si sus experiencias son las requeridas, pues si cubren estos objetivos, podrán pasar a la tercera fase. En todo caso y durante la tercera fase, es conveniente contar con un estudio-socio-económico de los antecedentes y veracidad de la información proporcionada por los candidatos.

PONER A PRUEBA LOS CONOCIMIENTOS DE LOS CANDIDATOS

Esta fase consiste en que los candidatos realicen un caso -- práctico frente al jefe o supervisor del puesto vacante, por lo que en lugar que platiquen las experiencias de sus anteriores empleos, se le deberá solicitar que ponga a prueba -- sus conocimientos, pues es conveniente que en la empresa se creen pruebas sobre las actividades que se desarrollan en el puesto; lo que traería resultados y no esfuerzos, con los -- que se estarían cumpliendo con el cometido de seleccionar a los recursos humanos a través de evaluar sus habilidades, capacidad y conocimientos del trabajo, que en última instancia son los objetivos a lograr.

CONTRATACION DE RECURSOS HUMANOS

En esta fase y con la aprobación de las evaluaciones prácticas aplicadas a los candidatos, se podrá realizar la contratación del candidato adecuado, cuya aprobación deberá hacerla el jefe o supervisor del puesto vacante.

INDUCCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La fase de inducción de los recursos humanos, es quizá la -- más importante, en esta fase se deberá de orientar al nuevo elemento respecto a la empresa, sus productos y la imagen de su mercado; se le deberá indicar que es lo que la empresa espera de él y que es lo que él debe esperar de la empresa; se

le deberá orientar sobre sus actividades, se le deberá am --
bientar en su área de trabajo y con sus nuevos compañeros; -
se le deberá proporcionar la mayor información sobre las con-
diciones de trabajo a través de manuales de bienvenida, ma -
nuales de organización y reglamento interior de trabajo. El
objetivo primordial de todo ésto, es contar con un elemento-
activo desde el mismo momento en que se incorpore al grupo -
de trabajo.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

En la práctica, los tabuladores de sueldos y salarios de las
empresas en particular, cumplen con el cometido de evaluar -
las tareas, esfuerzos y condiciones de trabajo y fijan una -
paga a cada puesto o unidad de trabajo individual, pero margi-
nan sus beneficios, pues es muy común encontrar en una em-
presa dos individuos que ejecutan las mismas tareas y bajo -
las mismas condiciones de trabajo, no tienen el mismo valor-
para los directivos, otras deficiencias son: 1) las normas y
estándares que establecen los sueldos y los salarios, evitan
la verdadera evaluación de las actividades y responsabilida-
des de los empleados y trabajadores; 2) Las constantes y va-
riadas solicitudes de aumentos de empleados o trabajadores;-
3) Las promesas de directivos y/o supervisores de aumentar -
los sueldos o salarios a sus subordinados y la negativa fi -
nal a lo prometido; 4) Las constantes presiones de mayor pro-
ductividad a los subordinados; 5) Las deficientes califica -
ciones de méritos aplicadas a los empleados y trabajadores;-
6) Las exigencias de labores extraordinarias para cumplir --
con producción diaria; 7) La falta de cumplimiento de emplea-
dos y trabajadores en sus actividades y responsabilidad de -
sus áreas de trabajo; 8) La corrupción de las normas de tra-
bajo, los reportes ficticios de trabajo y la falta de disci-
plina de dirigentes y dirigidos; 9) La desviación de los mé-
todos, sistemas y procedimientos; 10) La creencia de los di-
rectivos de que los sueldos y salarios así como las gratifi-
caciones motivan a los empleados y trabajadores, lo único --
que origina en las empresas, es una secuela de desconfianzas,
malos entendidos y una deficiente organización, que trae co-
mo consecuencia los conflictos laborales.

La administración de sueldos y salarios debe ser un medio pa-
ra coordinar los objetivos de los empleados y trabajadores -
con los objetivos de la empresa. Los empleados y trabajado -

res aspiran a sueldos y salarios altos, y por otro lado los directivos y patrones desean la proporción del costo de mano de obra en el costo total de producción. La relación de estos factores puede ser considerada con una alta producción, pues de esta forma los empleados y trabajadores reciben salarios altos y los patrones y directivos cuenta con costos de mano de obra más bajos por unidad producida.

ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS

El establecimiento de una estructura de sueldos y salarios, requiere de un análisis y evaluación cuidadosa de las actividades de la empresa, del recurso humano que la integra y de las condiciones externas que la rodean Douglas Mc Gregor en su libro "El Aspecto Humano de las Empresas" (1), hace dos consideraciones para el establecimiento de la estructura -- de sueldos y salarios, a saber; La primera se refiere a la equidad y la justicia, y dice; tiene que ver con las cotizaciones del mercado de trabajo a las cuales debe de ajustarse la cantidad monetaria, con las condiciones económicas, con la importancia del empleo y la contribución del interesado. Si no se tienen en cuenta esta consideración o el individuo no acepta el empleo o si lo acepta no aportara un rendimiento satisfactorio. La segunda consideración se refiere al incentivo económico (en un sentido amplio, a todos los tipos de compensación monetaria), y dice el autor: el uso de incrementos diferentes de dinero para obtener un aumento proporcional al esfuerzo productivo, Se da por supuesto en general que a mayor cantidad de dinero mayor será el esfuerzo realizado.

Con el objeto de establecer una estructura de sueldos y salarios eficiente, es necesario establecer medidas objetivas -- que contribuya a una evaluación económica más adecuada de -- las actividades del personal, ya que en base a los resultados los sueldos y salarios se administraran equitativamente.

ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

La administración de sueldos y salarios de una empresa o institución, debe adaptarse técnicamente a su desarrollo, necesidades y procesos, es decir, con base en los objetivos gene

1) Douglas Mc Gregor El Aspecto Humano de las Empresas Ed. Diana 1969.

rales, el departamento de administración de sueldos y salarios, debe desarrollar un estudio que contemple: 1) Hacia -- donde se dirige la empresa en un futuro determinado; 2) Sus necesidades consideradas a corto y largo plazo; 3) La evaluación cuantitativa y cualitativa de los recursos técnicos, materiales y económicos; 4) La evaluación de los procesos y -- sistemas administrativos u operacionales. Dicho estudio debe mostrar objetivamente las necesidades de recursos humanos pa ra cumplir con los objetivos de la empresa.

El panorama general de un estudio de esta magnitud, brinda -- las bases para una eficiente administración de sueldos y salarios, ya que considera, los requerimientos de personal para cubrir los puestos de la organización, haciendo hincapié-- en los requerimientos de capacidad, conocimientos, experiencia y condiciones de trabajo, contribuyendo con ésto a la -- evaluación eficiente de las funciones y actividades que de -- ben realizarse en cada puesto y con éllo su evaluación econó mica más equitativa y con mayor justicia.

EFFECTIVA ADMINISTRACION DE HIGIENE Y SEGURIDAD

Los objetivos de productividad y desarrollo de las empresas, dependen del aprovechamiento de las nuevas tecnologías en -- los sistemas productivos, administrativos y operacionales y -- mantener a los recursos humanos en sus puestos respectivos; lo cual solo se logra mediante la efectiva administración de las normas de higiene y seguridad, para prevenir los acciden tes y enfermedades.

En estudios recientes se ha llegado a la conclusión de que -- no puede ser responsable de los accidentes el desarrollo tec nológico; ocurren accidentes en el hogar, en las escuelas, -- con máquinas cuidadosamente protegidas, con equipos previstos de dispositivos de seguridad y bien resguardados. Por lo tan to, no debe sorprender que todo accidente de trabajo púede -- ser imputado directa o indirectamente a fallas humanas; el -- rendimiento de las operaciones que realiza el hombre, no pue den predecirse totalmente, a veces comete errores. El error-- pudo haber sido originado, por el Arquitecto que concibió el edificio o fábrica, del Contratista que la construye, del Ge rente de la empresa, del Gerente Departamental, del Sup ervisor, del Empleado o Obrero; a decir verdad, de cualquier per sona que haya tenido relación directa o indirecta con el di--

seño, construcción, instalación, dirección y explotación de una empresa.

La efectiva administración de higiene y seguridad industrial, parte de dos premisas muy importantes: Conscientización con participación del elemento humano y creación de un programa eficiente de higiene y seguridad.

CONSCIENTIZACION CON PARTICIPACION DEL ELEMENTO HUMANO

Esta premisa parte de las necesidades naturales de los seres humanos; el hombre mientras viva tendrá esperanzas de lograr mayores triunfos que le darán prestigio, renombre y reconocimiento personal, ésta satisfacción y confianza de sí mismo, lo pone en buenos términos con sus semejantes. Pero para que estos ideales lleguen a culminar frutos es indispensable la conscientización y participación de todos los elementos de la sociedad, las empresas, instituciones, escuelas y los hogares. Esta conscientización y participación liga a los seres humanos en el desarrollo y ejecución de actividades como: -- educación, adiestramiento, orientación, estímulos y motivación, cuyo fin último será la prevención de accidentes.

La conscientización y participación en las empresas e instituciones, debe estar bien definida, por lo que no basta un --- adiestramiento, estímulos y motivación para evitar los accidentes, ni llevar un control estadístico de accidentes, sino que es necesaria la participación de los directivos y la empresa, en coordinar y exigir a el personal especialista en estas tareas, las mejores técnicas y los mejores programas de higiene y seguridad.

EL PERSONAL Y EL DEPARTAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD

El objetivo general del Departamento de Administración de Higiene y Seguridad, es garantizar la efectiva seguridad de -- los recursos humanos, por lo que sin considerar el tamaño de la empresa, éste debe contar con: a) Un presupuesto adecuado, b) Funciones bien definidas, c) Una organización eficiente.

El personal encargado de estas tareas, debe ser un especialista, por lo que es conveniente, que se tengan planes definidos, ya que considerando las operaciones de una empresa, -- que van desde actividades administrativas muy sencillas has-

ta actividades fabriles de grandes riesgos, es necesario contar con programas que evalúen las diversas actividades, dado que no es lo mismo, evaluar las actividades de una área de proceso fabril, por las relaciones hombre-máquina, equipos y dispositivos de producción; a una área administrativa, en la que se desarrollan actividades de menor peligro.

PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD

Al elaborar un programa de higiene y seguridad, se debe iniciar con el siguiente principio "Todo Accidente puede y debe ser evitado"; aún cuando este principio es muy amplio, debe ser aceptado como una medida y evaluación del objetivo del programa.

Un programa de higiene y seguridad, más que un conjunto de normas y procedimientos, debe ser un plan de trabajo bien definido, que se caracterice por la organización y dirección de las actividades preventivas de los accidentes; cuyos principales componentes son los siguientes:

OBJETIVOS. Definir claramente el o los objetivos, que pretenden alcanzar el programa de higiene y seguridad.

ANÁLISIS DE RIESGOS DE TRABAJO. Consiste en un estudio analítico del trabajo que se realiza en todas las unidades de la empresa, con el objeto de localizar los riesgos en las labores del personal.

EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL. Consiste en hacer un estudio para que en base al análisis de riesgo de trabajo, se dote al personal con el equipo necesario como: cascos de seguridad, lentes de seguridad, botas de hule, zapatos de seguridad, cinturones de seguridad, batas o uniformes.

AREAS SEGURAS Y SALUDABLES PARA EL TRABAJO. Este paso también es resultado del análisis de riesgos del trabajo, pues consiste en evaluar las condiciones físicas, el medio ambiente, las condiciones del edificio, bodega o oficina, así como de sus instalaciones, la maquinaria y el equipo, para dotarlas del equipo de protección necesario.

ORDEN Y LIMPIEZA. El programa de higiene y seguridad, debe contemplar los aspectos de orden y limpieza, como base fundamental para elevar la moral del personal, pues contribuye a mejorar el desarrollo de sus labores.

INSPECCION DE HIGIENE Y SEGURIDAD. La inspección es de vital importancia en la prevención de los accidentes, ya que su objetivo, consiste en verificar que todas las áreas se encuentren en orden, que la maquinaria y equipo cuente con el equipo de protección necesario y que el personal, tenga y haga uso del equipo de protección personal adecuadamente.

EFFECTIVA ADMINISTRACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Uno de los graves problemas al que las empresas e instituciones se enfrentan, es el de contar con el personal capacitado para mejorar sus resultados y así aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías. Es muy común observar que este mismo deseo obliga a sus directivos, a elaborar programas de capacitación muy variados, que abarcan desde los mismos niveles directivos hasta los niveles técnicos, administrativos y operacionales.

Los programas de capacitación, dependiendo de la capacidad de la empresa o institución así como de su misma importancia, son realizados dentro de sus propias instalaciones o bien aprovechando los cursos o seminarios, que las empresas especialistas en capacitación imparten como un servicio.

La problemática de los programas de capacitación, estriba en que debido a los problemas en que se encuentran inmersas las empresas o instituciones, es muy marcado el hecho, de que los programas no estén muy bien definidos, ni tampoco cuentan con un objetivo claro y preciso a lograr. Otros problemas son: la inadecuada selección de los cursos, la inadecuada selección del personal que los va a tomar, la capacitación del personal en contra de su voluntad. Si todo esto, le unimos las limitantes de que el regreso de los cursos de capacitación, los directivos de las empresas nieguen los intentos de poner en práctica los nuevos conocimientos del personal, lo único que trae consigo son las frustraciones, enfrentamientos, tiempos perdidos y una gran fuga de efectivos.

La efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del personal de las empresas, consiste en obtener resultados positivos; esto solo se logra mediante la efectiva administración de los programas de capacitación; a continuación se describen los pasos necesarios para su elaboración:

OBJETIVO DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL

Es necesario en primer término, conocer el objetivo de la capacitación, es decir, debe hacerse una evaluación, sobre las necesidades reales para capacitar al personal. No es posible tomar la decisión de capacitar al personal de la empresa, nada más por que se cuenta con un presupuesto para este fin o porque está de moda la capacitación o bien porque, el personal se lo merece por sus esfuerzos y servicios prestados; es necesario contar con un objetivo específico, para que sea útil y tenga sentido; estos objetivos son muchos y muy variados, algunos pueden ser:

- 1.- Por planes de expansión de la empresa.
- 2.- Por que se planea instalar un nuevo computador.
- 3.- Por mejorar los sistemas de producción.
- 4.- Por mejorar las técnicas de ventas.
- 5.- Por obtener mayor productividad.
- 6.- Por mejorar el rendimiento de un puesto.
- 7.- Por dotar al personal de conocimientos y habilidades para su promoción en una nueva área o un nuevo puesto.

PROGRAMA DE CAPACITACION DEL PERSONAL

Conocido el objetivo real de la capacitación del personal, es conveniente que se estudie, evalúe y se seleccione un programa de capacitación que cumpla con su cometido eficientemente; dicho programa debe contener los siguientes puntos.

RECURSOS

PRESUPUESTOS. Es indispensable que el programa contemple los presupuestos de tipo económico, de tiempo así como de personal, ya que de no ser así, se pueden entorpecer tanto

lo que una vez evaluados y que se hayan hecho las adaptaciones necesarias para contribuir a los objetivos de la empresa, deberán implantarse bajo su adecuada supervisión y apegados a los lineamientos planeados.

Es conveniente hacer énfasis, que la fase de preparación para los cambios, deberá estar concluída, al regreso del personal que fue enviado a los cursos o seminarios, ya que es la única forma de implantar o de poner en práctica los nuevos conocimientos, evitando con ésto, que dichos conocimientos se obsoleten o se olviden, ya que esto hace más grave la situación, pues origina las grandes fugas de personal y con ello los costos y tiempos perdidos y la desviación de los objetivos de la empresa.

RETROALIMENTACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

El programa de capacitación y desarrollo del personal, debe concluir con una evaluación de sus resultados, haciendo énfasis en la contribución obtenida y los beneficios que han originado tanto al personal como a los objetivos generales de la empresa.

La retroalimentación del programa de capacitación y desarrollo, consiste en la medición de los resultados, dado que en base a éstos, deberán elaborarse los nuevos planes y programas, ya que la capacitación del personal debe continuar permanentemente, hasta concluir con el objetivo planeado.

las funciones y actividades de la empresa como el desarrollo del programa y la asistencia del personal a los cursos o seminarios.

RECURSOS HUMANOS. En base al objetivo de la capacitación, deberá hacerse una selección adecuada de personal, al que se le deberá enterar sobre los objetivos de su capacitación, informarle los motivos de su elección, informarle sobre los beneficios de la capacitación, tanto para su situación personal como para la empresa, además, se le deberá indicar que es lo que se desea, que haga a su regreso con los nuevos conocimientos.

PREPARARSE PARA EL CAMBIO

Es muy importante soslayar, que la decisión tomada para llevar a cabo la capacitación del personal, debe estar apoyada por la aprobación, para realizar alguno de los objetivos antes mencionados o de cualquier otro, pues un punto que debe contemplar específicamente el programa de capacitación, es la total preparación para los cambios, que el personal capacitado y sus nuevos conocimientos originaran en su regreso, que bien, podrán afectar a una área, departamento, división o a la empresa, como unidad integral.

La preparación para los cambios, tiene como finalidad, lograr el objetivo que se establecieron al tomar la decisión de capacitar al personal, pues de nada serviría, que el personal a su regreso, tuviera que esperar y guardar sus nuevos conocimientos para una mejor ocasión, enrolándose nuevamente a su rutina de trabajo y bajo los mismos métodos y procedimientos.

El programa de capacitación, debe también contemplar el proceso de análisis y evaluación de los nuevos conocimientos, con el objeto de que en base a las mismas necesidades de la empresa, se adapten para su mejor aprovechamiento.

IMPLEMENTACION DE LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS

Una de las condiciones del programa de capacitación, es aprovechar los nuevos conocimientos y ponerlos en práctica; por-

CAPITULO IV

LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EN LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

HACIA UN MISMO IDEAL

Toda empresa que desee lograr con éxito sus metas u objetivos, competir ventajosamente en la cada vez marcada lucha -- por la supervivencia en el mercado de sus productos, deberá imprimir en su administración, una mayor coordinación en los planes de dirección y control, que permitan un desarrollo en equipo, mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios y -- una mayor creatividad y cooperación de sus recursos humanos. Toda empresa, es una comunidad de trabajo en donde sus integrantes, altos ejecutivos, técnicos, empleados y obreros, deben estar unidos por un mismo ideal.

Este ideal, debe ser el enlace de criterios y actitudes que impulse la voluntad hacia el logro de una meta. El progreso -- de la empresa que lleva implícito el bienestar colectivo e -- individual de cada persona que en ella colabora, hace pensar que todos sus integrantes son corresponsables del éxito y -- prosperidad de la empresa. Dicha responsabilidad nace en la -- satisfacción de necesidades, en las relaciones de coordina -- ción y comunicación y en la solución de los problemas huma -- nos de la empresa.

ORGANIZACION PARA EL TRABAJO

En la actualidad se conocen dos tipos muy generalizados de -- organizaciones para el trabajo: La propiedad individual y la organización social.

La Propiedad Individual, se caracteriza por estar representa -- da por una sola persona, es decir, este tipo de organización para el trabajo, la efectúa un solo dueño en su propio negocio, en el que realiza las actividades de gerente, vendedor, comprador, contador, etc., este tipo de organización existe -- en gran escala en nuestro país. Cuando uno de estos negocios prospera, el dueño contrata otras personas para que le auxi -- lien en algunos trabajos, pero es muy marcado que sea el mismo dueño quien realice todas las funciones del negocio.

La Organización Social, es otra forma de organización para -- el trabajo, este tipo de organización es una manera de sim -- plificar los problemas de tipo financiero así como de respon -- sabilidad. Los negocios medianos y grandes del país, en la -- actualidad están formados como organismos sociales o socieda -- des. No entraré en detalle de cuantos tipos de sociedades -- existen, ni como se constituye una sociedad, ya que no es -- tratado del presente estudio; por lo que cuando un grupo de-

personas deseen conformarse como una sociedad, conjuntando - su capital y sus intereses personales, deberán hacerlo conscientes de los requisitos y tipos de sociedades mercantiles- que la ley establece. Siendo la Sociedad Anónima, el tipo de sociedad mercantil que prevalece en las empresas del país, - trataré en este estudio, la participación de sus integrantes en la aplicación del Sistema de Administración por objetivos.

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

Toda sociedad Anónima está constituida por accionista o propietarios. Como en cualquier otra de este tipo de sociedad, - la autoridad suprema es la Asamblea General de Accionistas, - organismo que puede ratificar todos los actos y operaciones- de la misma, así como sancionar y/o aprobar los actos de sus representantes.

La dirección de la empresa debe someter a la consideración - de la Asamblea General de Accionistas los planes y proyectos, así como todas las operaciones de importancia, a fin de que- una vez estudiados y considerados, determinen si son de acep- tarse o no.

Siendo los accionistas la máxima autoridad de una sociedad - anónima, es obvio pensar que de acuerdo con los estatutos de la misma, se les deberá informar del desarrollo de la empre- sa; pero no es suficiente con satisfacer los intereses finan- ceros que se originan en el seno de sus inversiones, sino - que por el contrario, es necesario otra información que ponga en evidencia la seguridad de éstas y a su vez, que les ha- ga sentir una mayor confianza en el desarrollo de la empre - sa, con el objeto de que ellos mismos promuevan la calidad y servicio de los productos ante sus conocidos y el público en general; la información adicional que se les debe proporci- onar es la siguiente: las actividades industriales, la situa- ción del mercado, las actividades de investigación que se es- tán realizando en cada una de las áreas de la empresa, las - relaciones laborales, la situación de la estructura orgánica, las técnicas administrativas y los beneficios que se han lo- grado para la empresa y su personal.

Sin lugar a duda, una información complementaria a los esta- dos financieros, hará que los accionistas confíen sus intere- ses, en los dirigentes de la institución.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

De acuerdo con el artículo 142 y 143 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la administración de una sociedad anónima estara a cargo de uno o varios representantes, quienes podrán ser denominados Consejo de Administración (1). Empero dicho consejo para que funcione legalmente, deberá establecerse en base a las disposiciones de la mencionada ley.

Al hablar del consejo de administracion en este estudio, no pretendo hacer un esbozo profundo de como debe integrarse, - sino únicamente trataré de presentar algunos puntos sobresalientes de la participación de los representantes de una sociedad, en la organización y dirección de una empresa.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y SU RESPONSABILIDAD EN LA - - EIIPRESA.

El consejo de Administración es el responsable de la marcha de la institución. Las relaciones entre los consejeros y la institución, es de tipo fiduciario, lo cual implica que se trata de una relación basada en el crédito y la confianza, - según la cual los accionistas confían en la prosperidad de la organización a los consejeros. Además de la relación fiduciaria entre el consejo y los accionistas, existe asimismo una responsabilidad para con los empleados de la empresa, -- sus clientes y el público en general.

El consejo de Administración debe elaborar los planes a largo plazo y establecer los objetivos generales conforme a los estatutos de la empresa. La dirección que establece el Consejo de Administración como guía de los ejecutivos, son las normas que se emplean para el buen funcionamiento del cuerpo administrativo.

ELECCION DE LOS DIRECTIVOS DEL CUERPO ADMINISTRATIVO

Es muy generalizada la afirmación que el Consejo de Administración elige y designa a todos los directivos de la compa -

1) Código de Comercio y Leyes Complementarias Ed. Porrúa, 1974.

ña, sin embargo, en la práctica, dicha facultad queda marginada a la elección del Gerente General, el cual como representante del cuerpo administrativo de la compañía, designa y nombra generalmente a los demás ejecutivos, lo cual es considerado muy positivo, que él sea quien seleccione a sus colaboradores ideales, pero esta selección deberá hacerla en --- coordinación con el Departamento de Administración de Recursos Humanos, ya que el Gerente General con su experiencia en la empresa, evaluará a sus colaboradores respecto a su especialidad y conocimiento del área o departamento a cubrir y la Gerencia de Administración de recursos humanos los evaluará en sus capacidades, habilidades, desarrollo y conocimiento de las relaciones humanas, de esta manera se podrá seleccionar al candidato idóneo para proponerlo ante el Consejo de Administración.

DIRECTOR O GERENTE GENERAL

El cuerpo de administración propiamente dicho, que comprende desde el Director o Gerente General, Gerentes Departamentales, Superintendentes, hasta llegar a los supervisores, tienen una posición central en la empresa, pues son los responsables del encausamiento y dirección de la organización.

EL CUERPO ADMINISTRATIVO Y SU INTERES EN LA EMPRESA

Todas las personas que forman el cuerpo administrativo, tienen en común, el interés de que su remuneración, la seguridad de sus empleos, las condiciones de trabajo, las posibilidades de ascenso y mejoramiento, etc., descansen sobre sólidos principios de justicia y equidad. Por lo que, es importante hacer mención, que desde el Gerente General hasta el último Supervisor, todos deben tener el íntimo convencimiento, que su unión, coordinación y solidaridad, es algo de vital importancia para su estabilidad y desarrollo.

EL GERENTE GENERAL Y LA EMPRESA

El Gerente General es el principal funcionario de la empresa, es responsable ante el Consejo de Administración y los Accionistas, tiene la dirección técnica, comercial y administrativa de los asuntos que constituyen los objetivos de la empresa. Por ende la función final de un Gerente, es dirigir a -- los trabajadores y el trabajo. El trabajo son el conjunto de actividades que han de desarrollarse y el recurso para ellos son los trabajadores, desde los modestos obreros hasta el --

subgerente. Lo que implica, que la organización del trabajo tiene gran particularidad para que sea realizado efectivamente por los recursos humanos, al mismo tiempo que estos organizados trabajen eficazmente.

EL GERENTE GENERAL Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

El Gerente deberá utilizar los medios y técnicas administrativas adecuadas, para poder dirigir y controlar la empresa eficientemente, además tomar en cuenta a el personal y estar consciente de su conducta, por ende, él debe tener un conocimiento amplio de la gente, saber tratarla y dirigirla, es decir, practicar las buenas relaciones humanas.

El planear, organizar, dirigir y controlar todas y cada una de las actividades que se realizan en la empresa, son resultado de la capacidad administrativa del Gerente General, además de un gran sentido y conocimiento de los aspectos característicos de la propia compañía. Empero al tomar la decisión de administrar la empresa bajo el Sistema de Administración por Objetivos, deberá contar con la información necesaria, conocer a fondo el sistema y estar consciente de su aplicación y de los beneficios que aportará a la empresa, por lo que tendrá que crear en su personal una plena conciencia de la participación y responsabilidad de la marcha integral de la misma, fomentando en las Gerencias Departamentales la capacidad de autodirección y autocontrol como base de su desarrollo.

EL GERENTE GENERAL Y LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

En la búsqueda de la eficiencia de los sistemas mecanizados, administrativos y operacionales, así como de la coordinación de las unidades de la empresa y la mayor productividad, el Gerente General tiene que auxiliarse del personal técnico y especialista de planeación, sistemas y organización, pero muy especialmente del personal de asesoría en relaciones humanas, pues este último tiene el cometido de inducir, capacitar, entrenar y preparar al elemento humano de la empresa para el cambio de administración y dirección.

De aquí la importancia de que el Gerente General brinde la correspondiente confianza y apoyo al Departamento de Administración de Recursos Humanos, dándole a conocer en todas las unidades de la organización, como una unidad de asesoría y servicio de la administración del personal.

GERENCIAS DEPARTAMENTALES

Las gerencias departamentales que han sido clasificadas dentro del cuerpo administrativo, son aquellas áreas o departamentos específicamente determinados, caracterizándose por un conjunto de funciones que se relacionan entre sí. Dichas gerencias, tienen la responsabilidad del buen funcionamiento y coordinación de las actividades que les competen. Los gerentes representantes de esas unidades, deben ser especialistas en cada una de las áreas en que se desarrollan, a saber: Gerencia de Finanzas, Gerencia de Mercadotecnia, Gerencia de Producción, Gerencia de Personal, etc., lo que representará su capacidad técnica para enfrentarse a los problemas que de ahí se deriven. Empero la capacidad técnica de este grupo de ejecutivos debe ser mayor que la del gerente general, para evaluar con mayor profundidades, tanto cualitativamente como cuantitativamente los problemas y decisiones.

LA ASESORIA Y LAS GERENCIAS DEPARTAMENTALES

Los objetivos particulares, la unificación de la estructura orgánica, el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales en cada una de las unidades gerenciales, corresponden directamente a sus representantes en particular. Lo cual implica, que aún con la especialidad en sus áreas, deberán buscar el asesoramiento de los departamentos especialistas en planeación, organización o sistemas, así como del Departamento de Administración de Recursos Humanos, pues para el aprovechamiento de los recursos humanos, este último departamento establece las políticas, planes, programas para un mayor desarrollo y cumplimiento de las disposiciones sociales y laborales.

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN LOS NIVELES GERENCIALES

Una vez que han sido fijados los objetivos y los planes de acción a seguir, las gerencias departamentales deberán crear un ambiente de seguridad y prosperidad en sus áreas correspondientes, pues habrá que demostrar que la participación de sus subordinados están perfectamente definidas, que el trabajo en equipo reditará resultados efectivos, que la combinación de los sistemas técnicos y administrativos con el sistema humano, han sido considerados para el logro de los objetivos.

La efectividad del Sistema de Administración por Objetivos, es la obtención de resultados, lo que indica que la administración gerencial de la empresa, tiene que ser evaluada por sus resultados y no por los esfuerzos realizados, es decir, que la efectividad del sistema se mide a través de los objetivos concretos, y no por las actividades que habrán de realizarse.

LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD GERENCIAL

La visión del gerente es delegar la autoridad y su correspondiente responsabilidad a través de la aceptación y participación del subalterno. Esta delegación incluye resultados medibles; por ejemplo, para un vendedor sus resultados serían, el logro de sus planes de ventas y no las actividades que realizó para efectuar las ventas; en caso de operador de un computador, sus resultados serían la impresión de la nómina o un reporte de inventarios y no como y cuando metió las cintas magnéticas a las unidades de cinta del computador; otro ejemplo sería, los 10,000 tornillos de 5" que el departamento de producción obtuvo en su día de trabajo y no la supervisión de las actividades de los operarios de las máquinas que los produjeron.

Esta visión del gerente consiste en hacer que el compromiso y los resultados sean bases reales de actividad individual y en equipo, que la combinación de los medios, el equipo, la técnica y las actividades humanas traen consigo los objetivos planeados.

LA EFECTIVIDAD Y LOS RESULTADOS DE LOS NIVELES GERENCIALES

El gerente debe estar consciente de que los resultados son reflejo de efectividad administrativa y que por lo tanto no solo es lo mismo:

- 1.- Llamar la atención al subordinado, sino convencerlo de que es importante en su trabajo.
- 2.- Proponerse mayor comunicación con su personal, sino comunicarse con el personal directamente.
- 3.- Corregir el trabajo, sino asesorar para evitar correcciones.
- 4.- Exigir producción, sino productividad del personal.

5.- Proponerse lograr objetivos, sino lograrlos para ser -- efectivos.

De aquí se desprende que los objetivos son la razón para --- crear un puesto gerencial y su efectividad serán los resulta dos obtenidos.

SUPERVISORES

Todas las actividades administrativas son un trabajo en co - mún, que requieren de las buenas relaciones de comunicacón- y coordinación. El supervisor es la persona clave, dado que su posición de hombre enlace entre sus funciones y las de -- sus subordinados, lo ponen en una situación especial para -- los fines de las labores de los grupos de trabajo.

DEFINICION DE SUPERVISOR

Se ha definido al supervisor como: La persona que tiene la - función de asignar, dirigir y evaluar las actividades de un grupo de personas que unen sus esfuerzos para el logro de un determinado objetivo, es decir, el supervisor se caracteriza por tener contacto directo con los empleados y obreros, pues es quien vigila que las decisiones tomadas por sus superio - res, sean llevadas a un fin satisfactorio por el grupo de su bordinados.

La supervisión es indudablemente una de las actividades más- difíciles, complejas e incomprensibles de las funciones admi nistrativas. Las actividades de supervisión traen consigo el trato con gente, máquinas, sistemas y procedimientos, por -- tal motivo, deben ser consideradas de gran importancia, en - los estudios y proyectos que tengan como finalidad un cambio o modificación de los sistemas administrativos y/u operacio nales.

EVALUACION DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISION

La habilidad para dirigir, no se hereda ni se encuentra, se adquiere mediante la experiencia y el adiestramiento. Las -- funciones del supervisor deben ser definidas como: un conjun to de actitudes, habilidades y conocimientos que lo identifi quen plenamente con sus subordinados.

Los niveles de supervisión bien sean de producción, oficinas administrativas o en general de cualquier grupo de trabajo - deben ser mejor evaluados con objeto de tener mayores rendimientos del equipo, maquinaria y de los elementos humanos. - Al supervisor se le debe hacer conciencia de su responsabilidad, así como de la autoridad que se le asigna, ya que debe tener muy en cuenta que su cometido únicamente puede ser realizado a través de un grupo de personas.

CARACTERISTICAS DEL SUPERVISOR

El supervisor debe tener ciertas habilidades, tales como: convencimiento, mando, persuasión y además debe tener suficientes conocimientos sobre las actividades que le sean encomendadas, así como un gran conocimiento sobre las políticas de la empresa, la maquinaria y herramienta adecuada, los sistemas, métodos y procedimientos del trabajo, que lo evalúe como el líder del grupo de trabajo. Es decir, que la confianza absoluta que las gerencias departamentales depositan en los supervisores, debe descansar sobre los cimientos de una gran experiencia de sus funciones y sobre todo de un gran conocimiento de relaciones humanas.

RELACIONES DEL SUPERVISOR CON SUS SUBORDINADOS

Dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de los programas de trabajo encomendados a sus subordinados, más que su supervisión, debe ser una labor de grupo, inspirando confianza, que se sientan que son parte de la empresa, pues el supervisor como guía de grupo de trabajo, debe estar dispuesto a hacer recomendaciones, mostrándoles y enseñarles como hacer el trabajo en la forma debida, saber reprenderlos sin herirlos y tener la capacidad para ordenar en tal forma el trabajo y que ellos lo hagan con satisfacción, además con el fin de dirigir y organizar el trabajo, el Supervisor debe mostrar necesariamente una actitud apropiada; debe sentir y pensar correctamente acerca de su trabajo, reconocer su responsabilidad que tiene frente a la empresa y frente a los trabajadores y tener un verdadero agrado por las tareas de dirección.

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA LOS NIVELES DE SUPERVISION

Un grave problema al que se enfrentan las empresas, es la -- falta de recursos humanos para realizar estas tareas, tanto a nivel personal administrativo (empleados) como a nivel ---

obrero u operario, lo que trae como consecuencia que en las empresas, los directivos tengan que optar por buscar profesionistas con un grado muy superior de estudios o bien por dar al trabajador más destacado la oportunidad por su eficiencia, obediencia o porque simplemente le pareció bueno al jefe para que se desarrolle como supervisor. Empero éste es el punto que limita las actividades operativas, por los siguientes motivos: El elemento recién egresado, está marginado principalmente por que le falta la característica peculiar de la experiencia, por ende sus percepciones de la realidad son falsas, lo que le hace pensar que con el hecho de haber terminado los estudios profesionales o subprofesionales, tiene la capacidad para enfrentarse a cualquier problema de trabajo y poder tomar las decisiones requeridas.

LOS PROBLEMAS CON EL ASCENSO A LOS NIVELES DE SUPERVISION

Por lo que respecta a las decisiones que los directivos llevan a cabo, para promover al personal, para que ocupe los niveles de supervisión, presentan diversos problemas. Es muy común que en los medios industriales el personal tenga un nivel de estudios muy bajo y, que únicamente haya alcanzado su preparación gracias al empirismo, su habilidad y la gran antigüedad que tenga prestando sus servicios. Cuando por decisión de la dirección un trabajador de ese nivel es ascendido al puesto de supervisor, es obvio que dicho individuo dé un giro a su mentalidad y presente otra conducta ante sus compañeros, pretendiendo desconocerlos, olvidándose del trabajo en grupo y de los esfuerzos y satisfacciones vividas en el medio ambiente de sus actividades. Esto también ponen en situaciones difíciles los resultados óptimos de trabajo y productividad, pues conociendo la forma de pensar de sus compañeros de trabajo y teniendo en sus manos su dirección, presenta una serie de situaciones en las relaciones con sus antiguos compañeros (presiones, malos tratos, enfrentamientos, etc.). Por otro lado la clásica resistencia y rebelión de sus excompañeros, no solo porque fue elegido para el ascenso, sino que también porque compartió con ellos las ideas, esfuerzos y responsabilidades del grupo y, ahora visto como supervisor lo evalúan como traidor por haber aceptado dicho nivel.

EL SUPERVISOR Y LOS PROBLEMAS CON SUS SUBORDINADOS

Los problemas que surgen con el personal que se le asigna pa-

ra que lo dirija y oriente, son del todo voluminosos, ya que el personal está a la expectativa y capta inmediatamente las restricciones de quien los supervisa, detectando de esta forma la falta de conocimientos del trabajo, el desconocimiento de los procesos, el equipo y la maquinaria. Esto motiva la reacción de los supervisados, mostrando una resistencia para cooperar con el nuevo elemento, trayendo consigo una negativa a la producción o a las labores cotidianas.

EL SUPERVISOR Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Toda empresa que se decida administrarse bajo el Sistema de Administración por Objetivos, con el fin de lograr una mayor productividad y comunicación entre el personal, deberá tomar muy en cuenta el nivel supervisión, pues es muy difícil conseguir la cooperación de un grupo de trabajo, el supervisor generalmente se relaciona con diferentes tipos de personas dentro de la organización, como lo es: personal de nuevo ingreso y que procede de otra compañía o industria, el recién-egresado de la escuela, el que conoce el trabajo mejor que el supervisor y el trabajador con mayor antigüedad que él mismo y, si a esto le unimos las características de las personas con las diferencias en el grupo social de trabajo, como lo es: la edad, los conocimientos teóricos, experiencia, estado de salud, medio ambiente del que cada individuo procede, la familia y creencias personales; podemos conciliar que es el más indicado para llevar a cabo los planes para actualizar los sistemas administrativos y operacionales.

De lo anterior se desprende que las relaciones entre los niveles de supervisión y el Departamento de Administración de Recursos Humanos deben estar muy ligadas, dado que desde la formación de la línea de supervisión, hasta las actividades prácticas con sus subordinados, se requiere de una eficiente capacitación, adiestramiento y conocimientos de las relaciones humanas.

EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

En los apartados anteriores del desarrollo de este capítulo, hemos hablado de la participación de los representantes de la empresa o el patrón. Por lo que en estos dos últimos apartados nos referimos a los "trabajadores" que, es en realidad el mayor volumen de personal que existe en cualquier tipo de organización. Aquí cabe hacer una aclaración, de acuerdo con

el artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo "Trabajador es - la persona física que presta a otra física o moral un trabajo personal subordinado". (2) Por lo que al exponer que hablaremos de los trabajadores en los siguiente apartados, es debido a que en los medios empresariales públicos y privados, se ha hecho una clasificación de los trabajadores (Empleados administrativos y obreros u operarios) y con el objeto de no entrar en confusiones de acuerdo con el artículo 11 de mencionada Ley "Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración, serán consideradas representantes del patrón y en tal concepto lo bligan en su relación con los trabajadores". (2) Por lo que aunque éstos últimos son trabajadores por prestar un servicio personal a otro mediante una remuneración, como lo dice el Lic. Alberto Trueba Urbina "han sido considerados como auténticos empleados de confianza".

Hecha esta aclaración trataremos de entrar en estudio de ese grupo de personas consideradas como trabajadores. Pero ¿Porqué hablar de estas personas? cuando dichos trabajadores deben de cumplir con las ordenes que se les dan dentro de sus áreas de trabajo. Pues bien, este personal no es indispensable, pero sí es el eslabón más grande en la organización, ya que con sus actividades y esfuerzo personal marcan el desarrollo integral de la misma.

CARACTERISTICAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Los empleados o como también se le conoce "Personal administrativo", son aquellas personas que desarrollan funciones administrativas y que prestan sus servicios en cualquier tipo de oficina, siendo las más conocidas: Oficinas Generales (Gerencia General, Compras, Ventas, Recursos Humanos, Finanzas, Relaciones Publicas, Contabilidad, etc.,) y las anexas de Almacenes, bodegas, así como las de producción como oficinas de Ingeniería, Control de Calidad, Proyectos, Mantenimiento-Planta de Fuerza, etc.

NECESIDADES Y NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL

Una empresa para lograr su expansión y desarrollo requiere -

2) Alberto Trueba y Jorge Trueba Nueva Ley Federal del Trabajo E. Porrúa, S. A., 1976.

de grandes flujos de información, así como de realizar una serie de actividades que coordinadamente reflejen los resultados alcanzados. Estas actividades son realizadas a través de los sistemas administrativos que la empresa establece para canalizar su información. El personal administrativo es el que efectúa este tipo de funciones con sus actividades cotidianas, como el caso del flujo de un pedido: El vendedor levanta un pedido considerando los precios y lo envía al Departamento de Crédito y Cobranzas, posteriormente es enviado al Departamento de Investigación para que investigue la solvencia del cliente; nuevamente es turnado el pedido al Departamento de Crédito para su aprobación. Este departamento lo envía al Departamento de Ventas para su registro y tramitación, este departamento lo envía a la Bodega o Almacén para su surtimiento, La Sección de Embarque, entrega la mercancía al cliente solicitando su firma de recibido; el pedido es entregado al Departamento de Ventas para su facturación, esta factura es enviada al Departamento de Crédito y Cobranzas para que realice su cobranza.

Valga este ejemplo, aunque es un poco irreal, para considerar las actividades administrativas que en cada departamento se realizan.

Como este ejemplo podríamos enumerar una serie de actividades que diariamente se efectúan en las diferentes unidades de una empresa.

PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.

Si la dirección o Gerencia General desea contar con una información oportuna y eficaz, y es el personal administrativo quien tramita, recopila, analiza, conjunta y la presenta para la toma de decisiones, obvio es que este Recurso Humano de la Empresa, se les participe respecto a los cambios y modificaciones que requiere la empresa para su administración.

En el capítulo anterior hicimos mención que este tipo de personal, ya no se conforma con ser un mecanismo de las operaciones de la empresa, desea mayor participación en los resultados, desea sentir que su trabajo es considerado y que sus ideas y opiniones respecto al mejoramiento de los sistemas administrativos sean escuchadas.

La importancia de la anterior consideración, es debido a que de nada serviría contar con un Sistema de Administración por Objetivos en los niveles de Dirección o Gerencia General, Gerencias Departamentales, si en realidad las actividades administrativas podría marginar la efectividad del sistema.

LOS PROBLEMAS CON LA MODIFICACION DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

En la práctica se ha visto que los directivos solicitan al Departamento staff estudios o proyectos para crear, modificar e implementar algunos sistemas, los que después de funcionar un breve tiempo, se deterioran o se vuelven obsoletos, repercutiendo éstos en costos y tiempo perdido. Esta falla no es debido a la falta de capacidad del Departamento staff, sino que por el contrario, se debe a que el personal administrativo no ha sido considerado para los estudios, diseño e implantación de los sistemas.

Lo anterior es del conocimiento de los directivos, personal de línea y staff, pero no se toma en cuenta, por lo que cuando el personal administrativo es encontrado haciendo algo diferente de los establecido en el sistema, éste es sancionado severamente.

Por último y tomando en cuenta lo expuesto en el capítulo II, del apartado "Estrategias de administración por objetivos", que hace referencias a la implantación del Sistema de Administración por Objetivos en el nivel de empleados; dijimos que es muy importante participar a este personal y que aun que el sistema tuviera que modificarse y adaptarse, debería ser considerado para el logro de los objetivos.

EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La educación, capacitación e información al personal administrativo respecto al Sistema de Administración por Objetivos, son aspectos importantísimos para un eficiente resultado. De mayor importancia es la necesidad de que el Departamento de Administración de Recursos Humanos, contribuya con sus actividades de asesoría y servicio, a que los directivos conscientes de sus responsabilidades, participen al personal administrativo en todas y cada una de las decisiones que afecten la administración de la empresa.

OBREROS U OPERARIOS

Los obreros u operarios, es el personal más olvidado en los cambios y modificaciones de la administración en las empresas, que son presionados y obligados por los directivos, ingenieros, técnicos y supervisores a través de manuales operacionales, manuales de procedimientos, descripciones de puestos, técnicas de tiempos y movimientos e imposición de métodos para mejorar su productividad y que constantemente se les considera de poco interés, de baja capacidad o de que únicamente prestan sus servicios para satisfacer sus intereses.

Este tipo de trabajadores que son la base para realizar las tareas de transformación de los insumos en bienes de consumo y servicios, que constantemente se encuentran expuestos al riesgo y peligro y que sin embargo se encuentran muy ligados a la nueva tecnología, a las necesidades de maquinaria más especializada y que avanzan hacia una superación técnica y mecanizada, es imprescindible su participación en los cambios mediatos e inmediatos, que la empresa requiere para el logro de sus objetivos.

LA DIRECCION Y EL RENDIMIENTO HUMANO DE LA EMPRESA

La necesidad de obtener bienes de consumo y servicio y con éllo sus beneficios económicos, es muy sencillo decirlo, pero el lograrlo requiere de personal bien preparado y especializado para que cumpla con sus labores eficiente, rápida y oportunamente.

Esto no es meta fácil, pues ningún estándar de procedimientos o un computador podrá reemplazar la buena dirección, supervisión y relaciones humanas, que se requieren para el ajuste entre los planes de dirección y el mayor y mejor rendimiento de las actividades humanas.

PORQUE DEL ESTUDIO DE ESTE PERSONAL

Una vez platicando con algunos de mis compañeros de trabajo, hacíamos unos comentarios respecto a las fugas económicas que las empresas tienen. Yo les decía que algunas empresas cuando se enteran de que sus beneficios económicos son satis

factorios o que cuando menos se consideran, que son suficientes para la subsistencia del negocio, se despreocupan del mejoramiento de sus resultados y por ende descuidan las actividades administrativas y operacionales, dejando que los sistemas administrativos se deterioren y ocasionen retrasos de información, desperdicios de material, gastos innecesarios, duplicación de labores, resultados irreales, correcciones y tiempos perdidos, lo que ocasionan las grandes fugas económicas. Estas personas me contestaron ¿ a qué te refieres, a pequeñas, medianas o grandes empresas ?, si te refieres a pequeñas o medianas empresas, quizá tengas razón, pero si te refieres a grandes compañías con ingresos por concepto de ventas de más de 250 millones de pesos al mes, que les interesa perder 3 ó 4 millones de pesos por esas deficiencias, a lo que yo contesté ¡ mucho peor ! cuando estas fugas se deben quizá en un 20% ó 30% por el poco interés y bajo rendimiento del trabajador y el 80% ó 70% es atribuido a una deficiente administración. Terminamos la plática y nos despedimos, pero me quedé pensando, ¿ es justificable que tanto las grandes empresas así como las medianas y pequeñas tengan este tipo de fugas ?, cuándo podrían controlarse, quizá en el 100% con una participación general.

La anterior reflexión hace pensar que no es permisible que los trabajadores (Empleados administrativos y Obreros u operarios) se encuentren desligados de la responsabilidad de la empresa, urge conscientización de directivos y trabajadores para que ambos participen en el desarrollo de la empresa y en sus beneficios al lograr sus objetivos.

La participación de éste tipo de recursos humanos en la administración de la empresa es primordial, por lo que la preparación del supervisor y su capacidad de dirección, habrán de reflejarse en una mayor motivación, coordinación y comunicación entre él y sus subordinados.

LOS OBREROS Y OPERARIOS Y EL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Quizá será difícil pero no imposible implantar un Sistema de Administración por Objetivos, en el nivel de obreros u operarios. El principal problema será que no es posible generalizar su aplicación en todas las empresas, por lo que considerando la actividad, naturaleza, tecnología, organización y recursos humanos de cada empresa, el sistema podría ser implantado. Otros problemas serían los sistemas de producción-

y los volúmenes de artículos a elaborar, pero estos serían en menor escala, pues en la práctica se trabaja a base de estándares, normas o política que podrían servir como medidor para iniciar el sistema. Algunos de los objetivos que podrían ejemplificarse entre otros serían los siguientes:

- a) Cumplir con el programa de fabricar un número determinado de unidades en un tiempo predefinido.
- b) Evitar tiempos perdidos, mermas y mala calidad de los productos.
- c) Reportar las fallas y problemas con las máquinas de producción.
- d) Auxiliar al supervisor en los estudios de distribución y aprovechamiento del espacio con las máquinas y -- equipos de producción.
- e) Que el personal se capacite con lectura técnica y manuales de operación.
- f) Que contribuya a evitar riesgos y accidentes.
- g) Que coopere con sugerencias y nuevas ideas para mejorar su trabajo.
- h) Que contribuya a mejorar los métodos y sistemas de -- producción.
- i) Que coopere a mejorar las relaciones humanas en el -- departamento.

Esto sería un gran apoyo para el supervisor, pues en un sistema de tipo tradicional, él es el responsable directo del personal, productividad, maquinaria y equipo así como de los resultados de los sistemas operativos.

CONSCIENTIZACION DE DIRECTIVOS Y RESULTADOS DEL PERSONAL

Si los directivos y supervisores desean un mejor resultado en las actividades de su personal, deberán estar conscientes de que este tipo de personal también es racional y que por tanto, hay que considerar su opinión, ya que sus experiencias comparativamente son muy diferentes, que temen al cambio, -- que tienen miedo de participar por ser criticados, que no -- descubren las ventajas de mejorar, que tienen necesidades -- personales diferentes y que no deben pasar inadvertidas, que si se niegan a realizar una actividad, es por falta de información y que por lo tanto actúan según consideren adecuado. Pero que al igual que un niño, un directivo o supervisor tuvo que aprender poco a poco hasta dominar el medio; al igual éste tipo de trabajadores hay que inducirlos, educarlos, capacitarlos para el cambio. ¿Qué se requiere de una gran inversión? sí es verdad; ¿Qué se requiere de personal especia

lizado? sí es verdad; ¿ Qué hay que ocupar mucho tiempo ? sí es verdad; pero es necesario, pues los directivos y trabajadores son responsables de los resultados de las empresas y - con ellos, los del país.

CAPITULO V

INVESTIGACION SOBRE ADMINIS
TRACION POR OBJETIVOS EN --
LAS EMPRESAS.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

En base a la proposición del estudio de investigación y de acuerdo con las hipótesis establecidas, se definieron los siguientes objetivos de la investigación:

- 1.- Conocer cuales son las técnicas de administración que en las empresas se practican para su administración y el logro de sus objetivos.
- 2.- Conocer si en la actualidad se está aplicando el Sistema de Administración por Objetivos y cuales son los beneficios que han obtenido las empresas.
- 3.- Conocer cual ha sido y será la penetración del Sistema de Administración por Objetivos en las Empresas Mexicanas.

MUESTRA

Esta investigación se realizó en 50 empresas y 10 grupos bancarios más importantes del país. Dicha muestra fue tomada de un informe especial publicado por la revista Expansión en agosto 31 de 1977, respecto a las 500 empresas más importantes del país.

El muestreo se realizó de la siguiente forma: Se consideraron como universo las 500 empresas publicadas y tomando como base el importe de sus ventas correspondientes a 1976, se obtuvo el total de ventas anuales del universo (\$ 361, 387, 000,000.00), se le calculo su mediana y su desviación estándar, cuyo valor de esta última fue de 447 millones anuales., por lo que se tomo el 10% del universo y que sus ventas fluctuaran entre 400 y 500 millones de pesos. Por lo que se refiere a la muestra de los grupos bancarios, se consideró el 20 % del universo de los 25 grupos bancarios más importantes publicados en la revista.

Por lo que se refiere a las empresas que se encontraban en el rango de la muestra, algunas de ellas se negaron a dar información, motivo por el cual se consideraron otras compañías que tienen otro nivel de ventas del rango considerado para la muestra.

RELACION DE EMPRESAS A LAS QUE SE LES APLICÓ LA ENCUESTA

EMPRESAS	ACTIVIDAD
1) Aceros Esmaltados, S. A.	Enseres domésticos
2) Alca Aluminio, S. A.	Metalurgia
3) Asbestos de México, S. A.	Construcción
4) Ayotla Textil, S. A.	Textiles
5) Bacardi y Compañía, S. A.	Vinos y licores
6) Bayer de México	Farmacéutica
7) Campos Hermanos, S. A.	Metalurgia
8) Celanese Mexicana, S. A.	Química
9) Cementos Apasco, S. A.	Cementera
10) Cydsa, S. A.	Química
11) Cervecería Modelo, S. A.	Cervecera
12) Chrysler de México, S. A.	Automotriz
13) Condumex, S. A.	Eléctrica
14) Cobre de México, S. A.	Metalurgia
15) Diesel Nacional, S. A.	Automotriz
16) Du Pont, S. A. de C. V.	Química
17) Ford Motor Company, S. A.	Automotriz
18) Fca. de Papel Loreto y Peña Pobre, S. A.	Papelera
19) General Motor de México, S. A. de C. V.	Automotriz
20) Gigante, S. A.	Comercial
21) Guanos y Fertilizantes de México	Agroquímica
22) Herdez, S. A.	Alimentos
23) Hylsa, S. A.	Siderurgia
24) IBM de México, S. A.	Eq. de Oficina
25) Industrias Mabe, S. A.	Enseres Domésticos
26) Industrias Peñoles S. A. de C. V.	Química
27) Industrias Resistol, S. A.	Química
28) Kenworth Mexicana, S. A.	Automotriz
29) Kinberly Clark de México, S. A.	Papelera
30) Kimex, S. A.	Química
31) Motores Perkins, S. A.	Automotriz
32) Mobil Oil de México, S. A.	Lubricantes
33) N.C.R. de México, S. A.	Cajas Registradoras
34) Olivetti Mexicana, S. A.	Equipos de Oficina
35) Pigmentos y Oxidos, S. A.	Química
36) Purina, S. A. de C. V.	Agroquímica
37) Sabritas, S. A. de C. V.	Alimentos
38) Sanborns Hermanos, S. A.	Comercial
39) Siemens, S. A.	Eléctrica
40) SKF Mexicana, S. A.	Maquinaria

EMPRESAS	ACTIVIDAD
41) Sosa Texcoco, S. A.	Química
42) Tabacos Mexicanos, S.A. de C.V.	Tabacalera
43) Tequila Sauza, S. A.	Vinos y Licores
44) Tubacero, S. A.	Metalurgia
45) Unión Carbide Mexicana, S. A.	Química
46) Univex, S. A.	Petroquímica
47) Vehículos y Automotores Mexicanos S. A.	Automotriz
48) Vidriera Los Reyes, S. A.	Vidriera
49) Vidriera México, S. A.	Vidriera
50) Worthington de México, S. A.	Metalurgia

RELACION DE GRUPOS BANCARIOS A LOS QUE SE LES APLICO LA ----
ENCUESTA

- 1) Sistema Bancos de Comercio
- 2) Banco Nacional de México
- 3) Banca Serfín
- 4) Banco Internacional
- 5) Banco Mexicano
- 6) Banco del Atlántico
- 7) Banco Minero y Mervantil
- 8) Banco Mercantil de Monterrey
- 9) Banco Continental
- 10) Banco Comermex

La técnica utilizada para el levantamiento de la información fue la de la encuesta. El cuestionario empleado contiene 30 preguntas para facilitar su respuesta, cuyo contenido se concentra en los cuatro siguientes puntos.

1. Nombre de la empresa, nombre y datos del entrevistado y fecha de la entrevista para su control.
2. Los 6 primeros, tienen como finalidad evaluar a las técnicas de administración que se utilizan para planear, organizar y dirigir la unidad social.
3. Los puntos del 7 al 20, pretenden evaluar las necesidades que dieron origen a la implantación del Sistema de Administración por Objetivos, los problemas que se presentaron durante su implantación, -- así como los beneficios que se han obtenido con el

sistema. Dentro de estos puntos, también se pretende evaluar la penetración actual y futura del Sistema de Administración por Objetivos en el sector-empresarial del País.

4. Los puntos del 21 al 30, pretenden conocer las causas o motivos por los cuales el Sistema de Administración por Objetivos no se aplica en las empresas.

En la siguiente hoja se presenta el formato del cuestionario utilizado.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
SEMINARIO DE INVESTIGACION
CUESTIONARIO

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

PROFESION: _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

FECHA DE ENTREVISTA: _____

1. ¿ Quién fija o establece los objetivos generales de la empresa ?

El Consejo de Administración 0 0 Director General
Comité Interno 0 0 _____

2. ¿ Fija la empresa sus objetivos generales por escrito ?

Si 0 0 No

3. ¿ Conoce el personal los objetivos generales de la empresa ?

Si 0 0 No

4. ¿ Qué estudios realiza la empresa para actualizar sus sistemas administrativos ?

Estudios de Organización 0 0 Estudios del Personal
Estudios Financieros 0 0 Estudios de Mercadotecnia.
Estudios de Producción 0 0 Auditoría Administrativa.

5. ¿ Quién realiza los estudios para actualizar los sistemas administrativos ?

Gerencia General 0 0 Departamento de Planeación.
Gerencia de Sistemas 0 0 Auditoría Interna
Consultoría Externa 0 0 _____

6. ¿ Cada cuando revisan sus sistemas administrativos ?

Cada 6 Meses 0 0 Cada año
Cada 2 años 0 0 Cada 3 años
Cada 4 años 0 0 Cada 5 años

7. ¿ Funciona la empresa mediante el Sistema de Administración por Objetivos ?

Si 0 0 No

NOTA: Si contestó negativamente a la pregunta anterior, favor de pasar al punto número 21 del cuestionario.

Si contestó positivamente a la pregunta anterior, favor de continuar en el punto 8 del cuestionario.

8. ¿ Cuáles fueron las causas que originaron la implantación del Sistema de Administración por objetivos en la empresa ?

Mejorar las técnicas Administrativas	0 0	Reorganización de la Empresa
Mejorar la comunicación	0 0	Motivar al personal
Lograr mayor eficiencia	0 0	Mejorar la productividad.

9. ¿ Quiénes coordinaron la implantación del Sistema de Administración por Objetivos ?

Departamento de Planeación	0 0	Directivos de la Em <u>presa</u> .
Comité Interno	0 0	Departamento de Perso <u>nal</u> .
Asesoría Externa	0 0	_____

10. ¿Cuál fué el proceso de implantación del Sistema ?

Implantación progresiva por áreas	0 0	Implantación progresi <u>va</u> por niveles jerárquicos.
-----------------------------------	-----	--

11. ¿ A qué niveles se implantó el Sistema de Administración por Objetivos en la Empresa ?

Dirección	0 0	Gerencia
Subgerencia	0 0	Supervisión
Empleados	0 0	Operarios

12. ¿ Qué problemas se presentaron en la implantación del Sistema de Administración por Objetivos ?

Problemas de Planeación	0 0	Problemas Económicos
Problemas de Comunicación	0 0	Resistencia al Cambio
Conflictos Sindicales	0 0	_____

13. ¿ Qué tiempo tiene de funcionar el Sistema de Administración por Objetivos en la empresa ?
- | | | |
|---------|-----|--------------|
| 3 meses | 0 0 | 6 meses |
| 1 año | 0 0 | 2 años |
| 3 años | 0 0 | 4 años |
| 5 años | 0 0 | 6 o más años |
14. ¿ Qué beneficios ha obtenido la empresa con el Sistema de Administración por Objetivos ?
- | | | |
|--------------------------------|-----|-----------------------------|
| Mejora la Organización | 0 0 | Mayor Productividad |
| Mejora la Comunicación | 0 0 | Mayor Confianza al Personal |
| Mejora la Planeación y Control | 0 0 | _____ |
15. Considera Ud. que con el Sistema de Administración por-Objetivos en la empresa, el personal
- ¿ Adquiere y se responsabiliza en su trabajo ? Si 0 0 No
- ¿ Desarrolla sus aptitudes y habilidades ? Si 0 0 No
- ¿ Satisfacen sus objetivos y los de la empresa ? Si 0 0 No
16. Considera Ud. que con el Sistema de Administración por-Objetivos en la empresa
- ¿ Existe superación del personal ? Si 0 0 No
- ¿ Ayuda a la formación de ejecutivos ? Si 0 0 No
- ¿ Mejora el comportamiento del personal ? Si 0 0 No
- ¿ Existen mayores conflictos laborales ? Si 0 0 No
- ¿ Ayuda a la comunicación integral ? Si 0 0 No
- ¿ Existe mayor coordinación ? Si 0 0 No
- ¿ Existe una eficiente evaluación de las labores ? Si 0 0 No
- ¿ Se identifica el personal con la empresa ? Si 0 0 No
- ¿ Existe mayor productividad ? Si 0 0 No
17. Considera Ud. que el Sistema de Administración por Objetivos al cumplir con su cometido satisface los intereses de:
- | | | |
|------------------|-----|---------------|
| Los Accionistas | 0 0 | Los empleados |
| Los Consumidores | 0 0 | El Gobierno |
| La Comunidad | 0 0 | _____ |

18. Considera que el Sistema de Administración por Objetivos es adecuado para administrar

Las grandes empresas	0 0	Las medianas empresas.
Las pequeñas empresas	0 0	Cualquier empresa

19. ¿ Considera Ud. que en la actualidad el Sistema de Administración por Objetivos tiene gran aceptación en las Empresas Mexicanas ?

Si 0 0 No

20. ¿ Considera Ud. que en el futuro el Sistema de Administración por Objetivos tendrá mayor aceptación en las Empresas Mexicanas ?

Si 0 0 No

NOTA: Los diez puntos siguientes son para aquellas empresas que no aplican el Sistema de Administración por Objetivos.

21. Si contestó negativamente a la pregunta número 7 indique las causas

No se conoce el sistema	0 0	No es Funcional
Falta de personal especializado.	0 0	Falta de Recursos -- Económicos

22. ¿ Considera que el Sistema de Administración por Objetivos debería ser implantado en su empresa ?

Si 0 0 No

23. Si contestó negativamente a la pregunta anterior indique las causas

Es un sistema inadecuado	0 0	No va con la organización
Es demasiado complejo	0 0	Trae consigo serios problemas

24. Si contestó afirmativamente a la pregunta número 22 indique porque

Mejora la planeación	0 0	Define responsabilidades.
Fomenta la comunicación	0 0	Habría menos conflictos
Incrementa la productividad	0 0	Habría mayor coordinación.

25. ¿ Ha seguido a los directivos la implantación del Sistema de Administración por Objetivos ?

Si 0 0 No

26. Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior indique cuál fué la respuesta a su sugerencia

Es inoperante el sistema	0 0	Es muy costoso
Se requiere capacitar al personal	0 0	La planeación y los resultados son a largo plazo
No es acorde con las Políticas de la empresa	0 0	Que se estudie el Sistema para su implantación.

27. ¿ Considera Ud. que en la actualidad existen otras técnicas para dirigir y organizar su empresa ?

Si 0 0 No

28. Si contesté afirmativamente a la pregunta anterior, indique cuál es la que utiliza su empresa

Administración Tradicional	0 0	Desarrollo Organizacional.
Administración por Conflictos	0 0	Administración por Excepción
Administración Transaccional	0 0	Otras (Especifique).

29. ¿ Considera que el Sistema de Administración por Objetivos debe aplicarse en el sector empresarial de México ?

Si 0 0 No

30. Le agradeceré sus comentarios generales y la información adicional respecto al Sistema de Administración por Objetivos

MUCHAS GRACIAS POR LA ATENCION BRINDADA A ESTE CUESTIONARIO.

TABULACION DE LA ENCUESTA

En base a los tres principales puntos de la encuesta, a continuación se presenta una síntesis del análisis de la información:

TECNICAS DE ADMINISTRACION PARA PLANEAR, DIRIGIR Y ORGANIZAR LA EMPRESA

Al analizar la información recopilada con los cuestionarios, se encontró que del 100% de las empresas de la muestra, el 77% si aplican las técnicas de administrarlas para planear, organizar y dirigir la empresa, variando entre los estudios de los sistemas administrativos para su actualización y mejoramiento, tal como se aprecia en el análisis detallado del cuestionario; otro de los aspectos importantes es que un 33% de la muestra no establecen sus objetivos por escrito ni los conoce el personal.

NECESIDADES DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE A. P. O.

Es muy importante subrayar que del 100% de las empresas de la muestra, el 32 % si aplican el Sistema de Administración por Objetivos; estas empresas indicaron que las necesidades que dieron origen a la implantación del sistema fueron: -- 1) Mejorar las técnicas administrativas, 2) Lograr mayor eficiencia y 3) Mejorar la productividad; que los problemas a los que se habían enfrentado en su implantación fueron: --- 1) La resistencia al cambio, y 2) Problemas de comunicación; pero que los beneficios obtenidos eran muy buenos pues el -- sistema ayuda a : 1) Mejorar la planeación, 2) Mejorar la organización, 3) Mejorar la productividad y 4) Mejorar la comunicación. Además el 100% indicó que el Sistema de Administración por Objetivos, en el futuro tendrá mayor aceptación en las empresas mexicanas.

CAUSAS O MOTIVOS DE LA NO APLICACION DEL SISTEMA DE A. P. O.

El 68 % de las empresas de la muestra no aplican el sistema de Administración por Objetivos, estas empresas variaron sus respuestas en: 1) Desconocimiento del sistema, 2) Que no es adecuado el sistema, 3) Que no es funcional, 4) Que no va --

con la organización, y 5) Que trae consigo serios problemas, Pero el sin embargo el 60 % de las empresas indicaron que el sistema debería ser implantado en sus unidades, apoyando esta respuesta en que: 1) mejora la planeación y 2) Incrementa la productividad. Además el 33 % de estas empresas indicaron que habían sugerido a los directivos la implantación del sistema y el 73 % indicó que el sistema de Administración por Objetivos si debe aplicarse en el sector empresarial de México.

Hecha la anterior síntesis de la información a continuación se tabulan las encuestas mediante el sistema de porcentajes:

- 1.- ¿ Quién fija o establece los objetivos generales de la Empresa ?

Consejo de Administración	92 %
Comité Interno	4 %
Director General	4 %

- 2.- ¿ Fija la empresa sus objetivos generales por escrito ?

Si	77 %
No	33 %

- 3.- ¿ Conoce el personal los objetivos generales de la empresa ?

Si	77 %
No	33 %

- 4.- ¿ Qué estudios realiza la empresa para actualiza sus sistemas administrativos ?

Estudios de organización	95 %
Estudios financieros	72 %
Estudios de producción	59 %
Estudios del personal	77 %
Estudios de mercadotecnia.	54 %
Auditoría Administrativa	54 %

- 5.- ¿ Quién realiza los estudios para actualizar los sistemas administrativos ?

Gerencia General	18 %
Gerencia de Sistemas	59 %
Consultoría Externa	13 %
Departamento de Planeación	40 %

- | | |
|---------------------|------|
| Auditoría Interna | 22 % |
| Otros Departamentos | 36 % |
- 6.- ¿ Cada cuando revisan sus sistemas administrativos ?
- | | |
|----------------|------|
| Cada 6 meses | 40 % |
| Cada año | 40 % |
| Cada dos años | 8 % |
| Cada tres años | 4 % |
| No contestaron | 8 % |
- 7.- ¿ Funciona la empresa mediante el sistema de Administración por Objetivos ?
- | | |
|----|------|
| Si | 32 % |
| No | 68 % |
- 8.- ¿ Cuáles fueron las causas que originaron la implantación del Sistema de Administración por Objetivos en la empresa ?
- | | |
|--------------------------------------|------|
| Mejorar las técnicas Administrativas | 85 % |
| Mejorar la comunicación | 14 % |
| Lograr mayor eficiencia | 71 % |
| Reorganización de la empresa | 28 % |
| Motivar al personal | 28 % |
| Mejorar la productividad | 57 % |
- 9.- ¿ Quiénes coordinaron la implantación del Sistema de Administración por Objetivos ?
- | | |
|-----------------------------|------|
| Departamentos de Planeación | 42 % |
| Comité Interno | 14 % |
| Directivos de la Empresa | 57 % |
| Departamento de Personal | 57 % |
- 10.- ¿Cuál fue el proceso de implantación del sistema ?
- | | |
|---|-------|
| Implantación progresiva por áreas | 100 % |
| Implantación progresiva por niveles jerárquicos | 14 % |
- 11.- ¿ A qué niveles se implantó el Sistema de Administración por Objetivos en la empresa ?
- | | |
|-------------|-------|
| Dirección | 85 % |
| Gerencia | 100 % |
| Subgerencia | 85 % |
| Supervisión | 14 % |
| Empleados | 14 % |

12.- ¿ Qué problemas se presentaron en la implantación del sistema de Administración por Objetivos ?

Problemas de planeación	28 %
Problemas de comunicación	56 %
Resistencia al cambio	71 %
Otros problemas	14 %

13.- ¿ Qué tiempo tiene de funcionar el sistema de Administración por Objetivos en la empresa ?

2 años	28 %
3 años	14 %
4 años	14 %
6 o más años	44 %

14.- ¿ Qué beneficios ha obtenido la empresa con el sistema de Administración por Objetivos ?

Mejora la organización	71 %
Mejora la comunicación	42 %
Mejora la planeación y el control	100 %
Mayor productividad	85 %
Mayor confianza al personal	28 %
Otros	28 %

15.- Considera Ud. que con el sistema de Administración por-Objetivos en la empresa, el personal:

¿ Adquiere y se responsabiliza en su trabajo ?	Si 100 %
¿ Desarrolla sus aptitudes y habilidades ?	Si 71 %
¿ Satisfacen sus objetivos y los de la empresa	Si 100 %

16.- Considera Ud. que con el sistema de Administración por-Objetivos en la empresa

¿ Existe superación del personal ?	Si 85 %
¿ Ayuda a la formación de Ejecutivos ?	Si 90 %
¿ Mejora el comportamiento del personal ?	Si 85 %
¿ Existen mayores conflictos laborales ?	No 100 %
¿ Ayuda a la comunicación integral ?	Si 90 %
¿ Existe mayor coordinación ?	Si 90 %
¿ Existe una eficiente evaluación de las labores ?	Si 90 %
¿ Se identifica el personal con la empresa ?	Si 85 %
¿ Existe mayor productividad ?	Si 100 %

17.- Considera Ud. que el sistema de Administración por Objetivos al cumplir con su cometido satisface los intere - ses de :

Accionistas	85 %
Los consumidores	42 %
La comunidad	20 %
Los empleados	85 %
El gobierno	28 %
Otros	28 %

18.- Considera que el sistema de Administración por Objetivos es adecuado para administrar

Las grandes empresas	57 %
Las pequeñas empresas	14 %
Las medianas empresas	42 %
Cualquier empresa	57 %

19.- ¿ Considera Ud. que en la actualidad el sistema de Ad - ministración por objetivos tiene gran aceptación en las empresas Mexicanas ?

Si	57 %
No	14 %
No se conoce el sistema en las empresas	28 %

20.- ¿ Considera Ud. que en el futuro el sistema de Adminis - tración por Objetivos tendrá mayor aceptación en las Em - presas Mexicanas ?

Si	100 %
----	-------

21.- Si contestó negativamente a la pregunta número 7 indi - que las causas.

No se conoce el sistema	13 %
Falta de personal especializado	33 %
No es funcional	40 %
Falta de recursos económicos	6 %
Otros	20 %

22.- ¿ Considera Ud, que el sistema de Administración por Objetivos debería ser implantado en su empresa ?

Si	60 %
No	40 %

23.- Si contestó negativamente a la pregunta anterior indi - que las causas

Es un sistema inadecuado	6 %
Es demasiado complejo	6 %
No va con la organización	20 %
Trae consigo serios problemas	13 %
No contestaron	60 %

24.- Si contestó afirmativamente a la pregunta número 22 indique porque

Mejora la planeación	60 %
Fomenta la comunicación	26 %
Incrementa la productividad	53 %
Define responsabilidades	40 %
Habría menos conflictos	13 %
Habría mayor coordinación	13 %

25.- ¿ Ha sugerido a los directivos la implantación del sistema de Administración por Objetivos ?

Si	33 %
No	60 %
No contestaron	7 %

26.- Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior indique cuál fue la respuesta a su sugerencia.

Es inoperante el sistema	13 %
Se requiere capacitar al personal	13 %
No es acorde con las políticas de la empresa	6 %
Es muy costoso	13 %
La planeación y los resultados son a largo plazo	20 %
Que se estudie el sistema para su implantación	20 %
No contestaron	66 %

27.- ¿ Considera Ud. que en la actualidad existen otras técnicas para dirigir y organizar su empresa ?

Si	100 %
----	-------

28.- Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior, indique cuál es la que utiliza sus empresas.

Administración tradicional	60 %
Desarrollo organizacional	20 %
Administración por excepción	10 %
Otras	10 %

29.- ¿ Considera que el sistema de Administración por Objetivos debe aplicarse en el sector empresarial de México ?

Si	73 %
No	13 %
No contestaron	14 %

30.- Le agradecere sus comentarios generales y la información adicional respecto al sistema de Administración por ---
Objetivos

No contestaron	100 %
----------------	-------

CONCLUSIONES.

De acuerdo con la proposición e Hipótesis que se considera - ron para el desarrollo de este estudio, quiero iniciar estas conclusiones dando mi apreciación sobre los resultados obtenidos. Empero aunque no es permisible generalizar los resultados de la investigación, por el número de empresas consideradas en la muestra. Es de gran importancia considerarlos -- como medidor del comportamiento administrativo del sector -- empresarial de México.

1. Las empresas que aplican la administración tradicional- (60 % de la muestra), no le dan la importancia debida, pues dependiendo del nivel de estudios, conocimientos - y experiencias de sus administradores, varía su aplicación, que va desde principios muy rudimentarios hasta - la combinación con otras técnicas actuales como : Administración por Excepciones, Administración por Objeti - vos, Desarrollo Organizacional, etc., que obviamente -- repercuten en la administración de los recursos humanos y por lo tanto marginan los resultados de las empresas.
2. Es muy considerable el número de empresas, que han lo - grado su desarrollo a través del esfuerzo empírico de - sus propietarios, motivo por el cual estos empresarios desconocen o no le tienen confianza a las técnicas de - administración y mantienen las funciones y actividades de sus empresas con métodos y sistemas obsoletos que -- marginan su productividad y desarrollo.
3. El dinamismo de las empresas, sus necesidades de mayor- producción, su deficiente administración y el poco tiem po destinado a la administración del personal, trae con consigo, conformismos, vicios, malos entendidos, descon -- fianza, métodos y sistemas deficientes y un escaso apro vechamiento de sus recursos; esto es ocasionado por la falta de participación de los recursos humanos en la ad ministración de las empresas.
4. No es posible aplicar la ciencia de la administración - como una recéta de cocina que es de aplicación general - a todas las empresas, industrias e instituciones, dado que deberá adaptarse a los requerimientos de las mis -- mas, es decir, que los directivos basados en las neces i dades, naturaleza, actividades y objetivos de cada em - presa de acuerdo con una planeación y control integral.

5. El Licenciado en Administración debe estar consciente - de que cada empresa tiene su propia fisonomía y que por lo tanto tiene una problemática muy particular para su administración; que no es posible aplicar la ciencia - de la administración como un estandar. Además debe es - tar convencido de que por sus propias características - de administrador profesional, deberá poner en práctica - sus conocimientos y habilidades y buscar la cooperación - de empresarios, directivos, y de el personal y conven - cerlos respecto a que el mejor aprovechamiento de los - recursos técnicos y materiales está en los recursos hu - manos, que son la base de la administración.

1. Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera
Nueva Ley Federal del Trabajo
Editorial Porrúa, S. A. México 1976.
2. Antony Robert N.
Contabilidad en la Administración de Empresas
Editorial UTHEA México 1974.
3. Campero Cárdenas Gildardo Héctor
Micro-análisis Administrativo
Tesis Profesional Fac. de Ciencias Políticas y Sociales
4. David B. Hertz
Nuevas Técnicas para la Administración de Empresas
Editorial Limusa Wiley México 1973.
5. Douglas Mc Gregor
El Aspecto Humano de las Empresas
Editorial Diana México 1969
6. Ernest Dale
Como Planear y Establecer la Organización de una Empresa
Editorial Reverté Mexicana, S. A.
7. Felipe Pardinás
Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias ---
Sociales
Editorial Siglo Veintiuno Editores, S. A. 1969.
8. George S. Odiorne
Administración por Objetivos
Editorial Limusa México 1975
9. George S. Odiorne
Administración de Personal por Objetivos
Editorial Diana México 1971
10. Guillermo Gómez Ceja
Planeación y Organización
Editorial UTHEA México 1969
11. H. Paul Ecker, Vernon Ouellette, John Macrae
Manual para Supervisores
Editorial Diana 1971.

12. Joaquín Gómez Morfín
La administración Moderna y los Sistemas de Información
Editorial Diana México 1972
13. José Antonio Fernández Arena
Proceso Administrativo
Editorial Herrero Hnos. México 1967.
14. José Antonio Fernández Arena
La Auditoría Administrativa
Editorial Diana México 1973
15. Jorge Ríos Szalay
Relaciones Públicas
Editorial Trillas México 1974.
16. Lazzaro Víctor M.
Sistemas y Procedimientos
Editorial Diana México 1969.
17. Marcha y Simón
Teoría de la Organización
Editorial Ariel Barcelona 1969.
18. Oficina Internacional del Trabajo
Introducción al Estudio del Trabajo
Impresión Couleurs Weber Ginebra 1957.
19. Philip Kotler
Dirección de Mercadotecnia
Editorial Diana México 1969.
20. William P. Leonar
Auditoría Administrativa
Editorial Diana México 1971.