

871602

UNIVERSIDAD MADERO

7

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

Escuela de Ciencias Economico
Administrativas

2Ej



NECESIDAD DE APLICAR LA APO
PARA AUMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD EN UNA
ORGANIZACION

PROYECTO DE INVESTIGACION

Que para obtener el Titulo de:

Licenciado en Administración

presentan

RODRIGUEZ NERI ELIZABETH
RIVERA LUNA MARIA ROSA

Puebla, Pue. Septiembre de 1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
INDICE.....	3
INTRODUCCION.....	5
CAPITULO 1	
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION.....	11
1.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.....	11
1.2 EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION.....	15
1.2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION .	15
1.2.2 ADMINISTRACION CIENTIFICA.....	20
1.2.3 TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION.....	26
1.2.4 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	28
1.2.5 TEORIA NEOCLASICA DE LA ADMINISTRACION.....	30
CAPITULO 2	
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.....	33
2.1 ANTECEDENTES DE LA APO.....	33
2.2 EVOLUCION DE LA APO.....	39
2.3 CONCEPTOS DE LA APO.....	46
2.4 CARACTERISTICAS DE LA APO.....	50
2.5 VENTAJAS DE LA APO.....	55
2.6 OBJETIVOS Y RESULTADOS.....	56
2.6.1 ETIMOLOGIA Y SINONIMOS.....	56
2.6.2 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS.....	57
2.6.3 CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS.....	58
2.7 PROCESO DE LA APO.....	61
2.8 LA APO COMO UN SISTEMA.....	66
2.9 INSTALACION DE UN SISTEMA DE APO.....	72
2.9.1 ALGUNOS PROBLEMAS PRACTICOS.....	72
2.9.2 LA GERENCIA EN EL CAMBIO.....	75

CAPITULO 3

LA APO EN SU APLICACION PRACTICA	75
FORMAS UTILIZADAS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL SISTEMA DEL APO	89

CONCLUSIONES	100
--------------------	-----

GLOSARIO	104
----------------	-----

BIBLIOGRAFIA	107
--------------------	-----

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

Desde el inicio de la vida humana, el problema de evaluar la productividad de los miembros de toda organizacion es objeto de grandes dificultades.

La controversia surge como resultado de que tradicionalmente se consideran a las evaluaciones como funciones separadas y diferentes del sistema general administrativo.

De esta manera, podemos afirmar que la administracion se presenta como una de las tareas mas importantes, no solo para el desarrollo de las organizaciones, sino tambien, para el de la sociedad en su conjunto, puesto que todos desarrollan trabajos administrativos que implican ser cada vez mas eficientes y efectivos para lograr los objetivos individuales y organizacionales.

Los objetivos individuales y organizacionales, se presentan como meta hacia las cuales se dirige todo-

sistema administrativo: de aquí que la tarea de los administradores consista en motivar a los individuos - hacia la consecucion de los objetivos organizacionales- aun cuando estos sean inconsistentes con las metas -- individuales.

Por lo tanto, es recomendable que los objetivos-- formales de una organizacion reflejen las tendencias -- ambientales que pudieran influir en el desempeno de - cada uno de sus miembros, siendo asi, para que los - objetivos organizacionales sean claros, sencillos, pre-- cisos y operacionales , y que se basen en los pen-- samientos de los administradores, asi como, en las - opiniones de otros miembros de la organizacion.

La Administracion Por Objetivos (APO) , se pre---- senta como una herramienta que los administradores pue-- dan adaptar para dirigir una organizacion , usando --- principalmente los objetivos organizacionales .En oca--- siones el Sistema de APO se interpreta como una for-- ma simplificada de efectuar el examen anual de la -- actuacion requerida por cada uno de los departa--- mentos integrantes de la organizacion. Tal opinion sig-- nifica usualmente la existencia de conflictos entre el

sistema de medicion y control de actuacion, y un -- sistema de administracion muy personal y por lo ge--- neral caotico.

Nuestro fin primordial es observar a la admi---- nistracion por objetivos en una empresa ARMADORA DE AUTOMOVILES, en tres empresas mas que se dedican a - prestar servicios, mismas que pertenecen tanto al sec- tor publico como al privado.

Mexico se encuentra en un proceso de profunda -- transformacion, gracias a que la mayoria de los me--- xicanos asi lo hemos decidido, motivados por el deseo de superacion y la necesidad de construir un pais - con mejores expectativas para la siguientes generacio-- nes.

Bajo la premisa anterior en este proceso de - transformacion de toda la sociedad , la educacion, la capacitacion, y el desarrollo de habilidades juegan-- un papel importante y son en realidad el elemento - causal de la transformacion que se necesita para lle- gar a desarrollar un excelente sistema de APO en - cada empresa, se han estas: comerciales, industriales o prestadoras de servicios.

De esta manera, es posible destacar que el pre-

sente trabajo tiene como objeto primordial el RECONOCER LAS NECESIDADES PARA LA APLICACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO Y PUBLICO, teniendo al mismo tiempo los siguientes objetivos especificos a cubrir :

- * Conocer los procedimientos utilizados por el ente economico en la implantacion de un sistema de APO.
- * Conocer la reaccion de los subordinados ante el sistema de APO.
- * Detectar las dificultades a la que se enfrenta una organizacion ante la APO.
- * Establecer los medios a traves de los cuales se puede mejorar el sistema de APO.

Siendo muy importante el hecho de dejar bien asentado

que a MAYOR PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS DE UNA -- ORGANIZACION EN LA FIJACION DE OBJETIVOS, LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRAN SERAN LOS MEJORES: tanto para la organizacion como para los individuos que la integran.

A lo largo del desarrollo del presente, abordaremos algunos aspectos que servirán de guía para permitir una mejor comprensión de lo que el sistema DE -- Administracion Por Objetivos, iniciaremos en el CAPI-- TULO 11, con un panorama general de lo que es la -- Administracion, su evolucion a lo largo del tiempo -- llegando de esta manera a lo que sera el CAPITULO -- 111, en donde iniciaremos con una breve semblanza de los antecedentes de la APO, su evolucion, conceptua--- lizacion , proceso de aplicacion, ventajas y desventa--- jas, entre otros muchos aspectos de vital importancia, facilitando el entendimiento de esta tendencia admi--- nistrativa.

Enseguida, en el capitulo 1V, se analizara un caso practico, en donde se pretende plasmar con informacion real todas las experiencias vividas en el organismo -- al implantar el Sistema de Administracion Por Objeti--- vos, ya por ultimo terminaremos haciendo una serie de

aportaciones personales, y lo que es mas importante, -
se comprobara a que MAYOR PARTICIPACION DE LOS MIEM--
BROS DE UNA ORGANIZACION EN LA FIJACION DE OBJETIVOS--
LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRAN SERAN LOS MEJORES.

C A P I T U L O 1

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION.

1.1 CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION.

En una epoca de complejidades, cambios e incertidumbre, como el que estamos viviendo hoy, la Administracion se ha convertido en una de las mas importantes areas de la actividad humana.

El ambiente que nos rodea exige el esfuerzo cooperativo de los individuos, sea, en industrias, comercios, organizaciones de servicios publicos , hospitales, universidades, instituciones militares o en toda otra forma de empresa humana. La eficacia con que las personas se desempeñan en conjunto para alcanzar objetivos comunes dependen principalmente de la capacidad de quienes ejercen la funcion administrativa.

La palabra Administracion viene del latin:

AD: direccion para, tendencia para.

MINISTER: subordinacion u obediencia.

y significa aquel que realiza una funcion bajo el mando de otro, esto es, aquel que presta un servicio a otro.

Comunmente se dice que:

"ADMINISTRACION ES HACER ALGO ATRAVES DE OTROS" , -
sin embargo, es conveniente emitir una definicion con -
creta de la administracion para tener un concepto mas
formal:

"Proceso cuyo objetivo es la cordinacion eficaz y --
eficiente de los recursos de un grupo social para -
lograr sus objetivos con la maxima productividad". (1)

"Conjunto de tecnicas sistematicas que permiten que -
las organizaciones sociales logren sus fines" (2)

"Funcion que determinan los planes basicos y objeti---
vos, y los medios que han de emplearse para alcan---
zarlos". (3)

(1) VARIOS, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, 5a.ed., TRILLAS,
MEXICO, p.24

(2) VARIOS, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, INTERAMERICANA,
MEXICO, p.5

(3) PLOWMAN, PETERSEN, ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE EM-
PRESAS, UTEHA, MEXICO, p.37

"Es la direccion de un organismo social y su efecti_
 vidad en alcanzar sus objetivos , fundada en la ha_
 bilidad de conducir a sus integrantes. (4)

"Es un proceso distintivo que consiste en la pla_
 neacion , organizacion, direccion, ejecucion, y control, eje_
 cutado para dterminar y lograr objetivos, mediante el
 uso de gente y recursos." (5)

"Proceso integral para planear , organizar e integrar-
 una actividad o relacion de trabajo, la que se fundamenta --
 en la utilizacion de recursos para alcanzar un fin determi_
 do." (6)

(4) KOONTZ Y O' DONELL, "Curso de administracion moderna",
 RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN, INTRODUCCION A LA ADMINIS--
 TRACION CON ENFOQUES DE SISTEMAS, ECASA, MEXICO, 1989, p.5

(5) G.R., TERRY, "Principios de Administracion ", RODRIGUEZ -
 VALENCIA, JOAQUIN, INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION CON -
 ENFOQUE DE SISTEMAS, ECASA MEXICO 1989, p.5

(6) RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN, INTRODUCCION A LA ADMINIS
 TRACION CON ENFOQUES DE SISTEMAS, ECASA, MEXICO, p.5

"Metodo por el cual un grupo en cooperacion dirige sus acciones hacia metas comunes". (7)

"Es una ciencia social que persigue la satisfaccion de objetivos institucionales por medio de una estructura y atravez del esfuerzo humano cotidiano". (8)

y esta es nuestra definicion:

"ADMINISTRAR NO ES OTRA COSA QUE LA CONDUCCION RACIONAL DE LAS ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACION, SEA INDUSTRIAL, COMERCIAL O DE SERVICIOS, DENTRO DE LAS QUE ES POSIBLE APRECIAR ACTIVIDADES DE: PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL, TAREAS DIFERENCIADAS POR LA DIVISION DEL TRABAJO Y QUE TIENE LUGAR DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES".

Cada uno de los criterios anteriores, nos introducen en la verdadera naturaleza de la Administracion y sus propiedades distintivas, mismas que son aplica-

(7) MASSIE, JOSEPH.L., "Bases Esenciales De La Administracion", VARIOS, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, 5a. ED., TRILLAS, MEXICO, p. 23

(8) FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, "Introduccion A La Administracion", VARIOS, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, 5a. ed., TRILLAS, MEXICO, p. 23

bles a todo tipo de organizacion.

1.2 EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION.

1.2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

A lo largo de su vida, hasta el inicio del s. XX, la Administracion se ha desarrollado muy lentamente, pero apartir de este siglo paso por periodos de notable desarrollo.

Mientras hoy, la mayoria de las sociedades se integran por organizaciones , que tienen a su cargo la produccion, prestacion de un servicio especializado de educacion o atencion hospitalaria, la garantia de la defensa nacional o la preservacion del medio ambiente, entre otras muchas actividades, en el final del siglo pasado la sociedad era totalmente diferente, puesto que las organizaciones eran pocas y pequenas:

- * TALLERES PEQUENOS
- * ARTESANOS INDEPENDIENTES
- * PEQUENAS ESCUELAS
- * PROFESIONALES INDEPENDIENTES.

Asi, podemos darnos cuenta que aun cuando siempre ha existido el trabajo en la historia de la humanidad, la historia de las organizaciones y de su Administracion es un capitulo que tuvo su inicio hace

muy poco tiempo.

La historia nos demuestra que la mayoría de las iniciativas militares, sociales, políticas, económicas y religiosas, tienen su origen en una estructura orgánica piramidal. Aun cuando la forma no fue muy regular esa pirámide retrata una estructura jerárquica, concentrado en el vértice las funciones de poder y decisión.

La Teoría de la Estructura Jerárquica no es nueva : PLATON, ARISTOTELES, HAMURABI, ETC. ya hablaban de ella.

La organización eclesial de la Iglesia Católica influyó de cierta manera en el pensamiento administrativo , aportando múltiples principios y normas administrativas, puesto que la Iglesia tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mundo de una sola cabeza ejecutiva: EL PAPA, cuya autoridad coordinadora según la Iglesia Católica le fue delegada de forma mediata por una autoridad Divina Superior.

Igualmente, la Organización Militar trajo gran influencia a la Administración, como por ejemplo:

* La Organización Lineal tiene su origen en

la organizacion militar de los ejercitos de la anti--
guedad y de la epoca medieval.

* El Principio de Unidad de Mando, es el nucleo
central de todas las organizaciones militares de aque--
llas epocas.

* La Escala Jerarquica, es decir, la Escala de -
Niveles de Mando de acuerdo con el grado de autoridad
y responsabilidad correspondiente es tipico de la or--
ganizacion militar.

* El Principio de Direccion o Unidad de Mando, -
a travez del que todo soldado debe conocer perfecta--
mente lo que se espera de el y aquello que debe -
hacer.

De obediencia a un solo jefe del que recibe -
todas las ordenes, asi como la disciplina y el orden
estricto.

Asi de la tranquila produccion artesanal cuya --
caracteristica es que el artesano es dueno de sus --
propias herramientas, asi como de la materia prima --
y al final dueno del producto elaborado , que en --
contraste con el obrero industrial es enajenado , --
porque ha perdido , atravez de la venta de su tra--
bajo, la propiedad sobre el producto terminado.

En la producción artesanal todos los operarios - eran organizados en corporaciones de oficios regidas -- por estatutos, donde todos se conocían, en la que el APRENDIZ para pasar ARTESANO O A MAESTRO, tenía que producir una obra perfecta delante de los jurados y - sindicatos, que eran las autoridades de la corporación - así paso el hombre rápidamente al régimen de produ--- cción hecha por medio de las máquinas, dentro de - las Grandes Fabricas.

La revolución industrial vio producir el contexto industrial, tecnológico, social, político y económico -- de las situaciones, problemas y variables, a partir - de los que se tendría el inicio de la Teoría Clásica de la Administración.

Apartir del s. XVII se desarrollo en EUROPA, - principalmente , una gran cantidad de teorías economi- cas concentradas en la explicación de los fenómenos em- presariales, basados inicialmente en datos empíricos, - esa reacción hacia el LIBERALISMO culmina con la re- volución Francesa.

Según el LIBERALISMO, la vida económica debe a - lejarse de la influencia estatal, toda vez que el - trabajo sigue los principios económicos y la mano - de obra esta sujeta a las mismas leyes de la econo-

mia que rigen el mercado de materias primas o del -
comercio internacional.

Para muchos, las ideas basicas de los economistas
clasicos y liberales constituyen los germenos inicia--
les del pensamiento administrativo de nuestros dias.

El propio creador de la ESCUELA CLASICA de la --
economia ADAM SMITH, ya visualizaba el PRINCIPIO DE LA
ESPECIALIZACION Y EL PRINCIPIO DE DIVISION DEL TRABAJO,
segun ARISTOTELES en su libro la REPUBLICA habla ya -
de la DIVISION DEL TRABAJO y de la SOCIEDAD EN CLA--
SES, con ello reforzo la importancia del planteamiento
y de la organizacion dentro de las funciones de la-
administracion , a firmando que el buen administrador
debe preservar el orden, la economia y la atencion, -
no descuidando los aspectos del control y la remu---
neracion de los trabajadores.

Asimismo, JAMES MILL, DAVID RICARDO, SAMUEL P. -
NEWMAN, JOHN STUART MILL, entre otros, dieron algun --
soporte para la aparicion de algunos principios de -
administracion que posteriormente tuvieron gran acepta--
cion.

1.2.2 ADMINISTRACION CIENTIFICA.

La ADMINISTRACION CIENTIFICA fundada por TAYLOR y sus seguidores, se constituye en el primer intento de la Teoria de la Administracion.

La preocupacion por crear una ciencia de la administracion inicio con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los operarios y con un enfasis en las tareas.

TAYLOR en un principio se dirigio exclusivamente a la realizacion del trabajo de los operarios interesandose posteriormente por la definicion de los principios de ADMINISTRACION aplicables a todas las situaciones de la empresa.

La organizacion racional del trabajo se fundamenta en el analisis del trabajo operacional, en el estudio de los tiempos y movimientos, en la fragmentacion de las tareas y en especializacion del trabajador.

La unica forma de obtener la colaboracion de los operarios se obtuvo apelando a los planes de in--

centivos salariales y de premios por la produccion - con base en el TIEMPO-PATRON (EFICIENCIA-100%) y en la conviccion de que el salario constituye la unica -- fuente de motivacion para el trabajador (hombre-econo-- mico), tambien se apoyo en la sancion, despido y se--- leccion de los trabajadores (discriminatorio).

El diseno de cargos y tareas enfatizaba el tra-- bajo simple y repetitivo de las lineas de produccion- y montaje, la estandarizacion y las condiciones de -- trabajo que aseguraban la eficiencia. Verifico que no se avanzaba racionalizando el trabajo del operario, si el supervisor, el jefe o gerente, o el director - continuaban trabajando dentro del mismo empirismo.

Para involucrar esos escalones mas elevados, los-- ingenieros de la ADMINISTRACION CIENTIFICA pasaron a - preocuparse por los principios de Administracion ca--- paces de enmarcar el comportamiento de los gerentes y jefes.

De esta manera , es posible realizar multiples - criticas a la ADMINISTRACION CIENTIFICA:

* El mecanismo de su enfoque que le garantiza el nombre de la TEORIA DE LA MAQUINA.

* La superespecializacion que robotizo al opera-- rio.

* La vision microscopica del hombre tomando --
aisladamente como un apendice de la maquinaria indus--
trial.

* La ausencia de toda comprobacion cientifica --
de sus afirmaciones y principios.

* El enfoque incompleto involucrado apenas la -
organizacion formal.

* La limitacion del campo de aplicacion a la -
fabrica, omitiendo el resto de la vida de una empre--
sa.

* El enfoque eminentemente prescriptivo y norma--
tivo, de un sistema cerrado.

* La explotacion del trabajador era una carac--
teristica esencial del sistema capitalista.

* Se da la marginacion.

* Falta de seguridad social.

La division del trabajo se puede dar vertical__
mente (niveles de autoridad) y HORIZONTALMENTE (departa--
mentalizacion). Sin embargo, a medida que ocurre la -
division del trabajo y la especializacion. debe darse
la coordinacion para garantizar la perfecta armonia -
del conjunto y consecuentemente, la eficiencia de la -

organizacion.

En tanto, es posible formular varias criticas --
a la teoria CLASICA.

* El enfoque estremadamente simplificado de
la organizacion formal dejando de lado toda organiza-
cion informal.

* La ausencia de trabajos experimentales -
capaces de dar bases cientificas a sus afirmaciones --
y principios.

* El mecanismo de su enfoque que tambien
le valio el nombre de teoria de la maquina.

* Un enfoque incompleto de la organiza--
cion y la visualizacion de la organizacion como si --
esta fuera un sistema cerrado.

A continuacion cabe hacer mencion de los princi-
pios basicos los cuales fueron dictados por FAYOL:

* P L A N E A C I O N.

PRINCIPIO DE PRECISION: Todo debe ser senalado en -
forma clara .

PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD: Nuestros planes, por mas ---
precisos que sean tienen que ajustarse a los cambios
internos y externos que se presenten.

PRINCIPIO DE UNIDAD : Todos los departamentos deben --

trabajar para un fin comun, alcanzar el objetivo que se fija en forma general en la planeacion.

* ORGANIZACION.

PRINCIPIO DE ESPECIALIZACION: Division del trabajo para que los resultados sean lo mas productivos posibles.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO: En cada unidad operativa debe existir un solo jefe, dicho jefe debe recibir-- ordenes solo de su jefe inmediato, todo esto para -- evitar conflictos.

PRINCIPIO DE EQUILIBRIO AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD: Delegar responsabilidades acompañado de la autoridad corres__ pondientes.

PRINCIPIO DE EQUILIBRIO-DIRECCION-CONTROL: cada direccion-- o cada unidad debe contar con una autoevaluacion para verificar si lo planeado se ha conseguido.

* INTEGRACION.

PRINCIPIO DE ADCUACION DE HOMBRES-FUNCIONES: Se debe -- buscar al hombre adecuado para que ejerza la funcion requerida.

PRINCIPIO DE PROVISION DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS: No solo hay que elegir al hombre correcto, sino, hay -- que proveerlo de los elementos administrativos nece__ sarios para realizar sus funciones de la manera mas

adecuada posible.

PRINCIPIO DE IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION ADECUADA
Esto implica presentar al nuevo empleado con el jefe, jefe inmediato, companeros, otorgarle el manual o -- politicas de la empresa, la relacion de su departa___ mento con el resto de la empresa, indicarle las --- actividades que realizara, etc.

* D I R E C C I O N :

PRINCIPIO DE COORDINACION DE INTERESES: Lograr que todos los departamentos trabajen en conjunto y propiciar --- una atmosfera positiva que permita alcanzar los ob___ jetivos propuestos.

PRINCIPIO DE IMPERSONALIDAD DE MANDO: La empresa por - naturaleza exige que cada unidad funcional refleje -- su autoridad.

PRINCIPIO DE VIA JERARQUICA: Debe existir una linea de au_ toridad que no debe romperse, siempre deben seguirse - las conductas señaladas para evitar conflictos.

* CONTROL.

PRINCIPIO DE CARACTER ADMINISTRATIVO : Independencia de ejercer control sobre cada una de las areas de la empresa.

PRINCIPIO DE ESTANDARES : Conocer la posicion que se guarda respecto al objetivo o meta.

1.2.3 TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION.

El pionero de la TEORIA CLASICA , Henry Fayol, es considerado, al igual que TAYLOR , uno de los fundadores de la Administracion Moderna.

Fayol se preocupo por definir las funciones basicas de la empresa, el concepto de Administracion -- (prever, organizar, dirigir, coordinar, y controlar), -- como tambien los llamados principios Generales de Administracion como procedimientos universales a ser -- aplicados en todo tipo de organizacion. Para Fayol -- existe una proporcionalidad de la funcion administrativa que se reparte proporcionalmente por todos -- los niveles de la empresa.

La TEORIA CLASICA formulo una teoria de la organizacion : teniendo como base la Administracion como ciencia. El énfasis en la estructura hace que la -- organizacion sea entendida como una disposicion de las partes que la constituyen, su forma e interrelacionamiento sobre esas partes, esta Teoria de la Organizacion se refiere exclusivamente a la Organizacion Formal.

Para tratar racionalmente la organizacion, esta se debe caracterizar por una division del trabajo y la--

correspondiente especializacion de las partes que la -
constituyen.

La division del trabajo se puede dar VERTICALMENTE-
(niveles de autoridad) y HORIZONTALMENTE (departamenta____
lizacion). Sin embargo , a medida que ocurre la divi____
sion del trabajo y la especializacion, debe darse la
coordinacion para garantizar la perfecta armonia --
del conjunto y consecuentemente , la eficiencia de la
organizacion.

En tanto, es posible formular varias criticas a -
la teoria clasica:

* El enfoque extremadamente simplificado de la --
organizacion formal dejando de lado toda organizacion -
informal.

* La ausencia de trabajos experimentales capaces -
de dar base cientifica a sus afirmaciones y princi____
pios.

* El mecanismo de su enfoque que tambien le --
valio el nombre de Teoria de la Maquina.

* Un enfoque incompleto de la organizacion y la
visualizacion de la organizacion como si esta fuera -
un sistema cerrado.

Los organos de la Teoria de las relaciones humanas se remontan a GRECIA 500 ANOS ANTES DE CRISTO, CUNA DE LA DEMOCRACIA , PRAGMATISMOS Y DE LA INICIATIVA INDIVIDUAL. Algunas decadas antes de su aparicion en E.U. en donde esta Teoria surge con la experiencia de HAWTHORNE.

Sin que lo que pretendiera, la experiencia de Hawthorne marca el inicio de una nueva teoria calada en valores humanisticos en administracion, desligandose totalmente de la preocupacion anterior, dirigida hacia la tarea y hacia la estructura pasando a la preocupacion por las personas.

Con las conclusiones iniciales tomadas de la experiencia de Hawthorne , nuevas variables son incluidas en el ya enriquecido diccionario de la administracion:

- * La integracion social.
- * El comportamiento social de los empleados
- * Necesidades psicologicas y sociales.
- * La atencion de nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales.
- * El estudio de los grupos informales y la llamada organizacion informal.
- * El despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones.
- * El enfasis en los aspectos emocionales y no relacionales del comportamiento de las personas.

Dentro de ese enfoque humanistico, un marco mayor se presenta:

La CIVILIZACION INDUSTRIALIZADA, que lleva a las -- empresas a una preocupacion confinada a penas su so__ brevivencia financiera y a la necesidad de mayor - eficiencia para el alcance de las ganancias garanti__ zadas.

Asi todos los metodos convergen en la eficiencia y no en la corporacion humana y muchos menos en ob__ jetivos humanos, viendose en la necesidad de conci__ liar y armonizar las dos funciones basicas de la - organizacion industrial:

- 1.- LA FUNCION ECONOMICA.
- 2.- LA FUNCION SOCIAL.

1.2.5 TEORIA NEOCLASICA DE LA ADMINISTRACION.

La TEORIA NEOCLASICA surgio de la necesidad de utilizar los conceptos validos y relevantes de la TEORIA CLASICA, dejando de lado las exageraciones y distorsiones tipicas de cualquier teoria pionera y condensandolas en otros conceptos igualmente validos y relevantes ofrecidos por otras teorias administrativas a lo largo de las tres ultimas decadas.

La Teoria Neoclasica puede ser identificada por algunas características sobresalientes:

- a.- El énfasis en la práctica de la Administración.
- b.- La reafirmación relativa de los postulados clásicos.
- c.- Énfasis en los principios clásicos de la Administración.
- d.- Énfasis en los resultados y objetivos, y sobretodo , por el eclecticismo abierto y receptivo.

El punto fundamental de la Teoria Neoclasica es definir la Administración como una técnica social básica, lo que conduce a la necesidad para el ad

ministrador de conocer, además de los aspectos tec-
nicos y específicos de su trabajo, también los -
aspectos relacionados con la dirección de personas -
dentro de las organizaciones.

Es así, como la Teoría Neoclásica surge con el
crecimiento exagerado de las organizaciones, una de -
las respuestas que busco dar fue respecto del dile-
ma de la centralización contra la descentralización.

Gran parte del trabajo de los neoclásicos esta--
orientado hacia los factores que conducen a la des-
centralización, así como, a las ventajas y desven-
tajadas que produce la misma.

Esta teoría hace incapie en las funciones del -
administrador : planeación, organización, dirección, y -
control, mismas que forman parte de lo que conoce-
mos como PROCESO ADMINISTRATIVO.

LA TEORÍA NEOCLÁSICA traslado progresivamente la --
atención antes colocada en las llamadas ACTIVIDADES-ME-
DIO hacia los objetivos o finalidades de la organi-
zación. El enfoque basado en el PROCESO y la preocu-
pación mayor con las actividades paso a ser susti-
tuido por un enfoque en los resultados y objetivos --
alcanzados.

La preocupacion de "como" administrar paso a la -- preocupacion de "por que" o "para que" administrar.

El enfasis en hacer correctamente el trabajo para alcanzar la eficiencia paso al enfasis de hacer el - trabajo mas relevante para los objetivos de la orga__ nizacion a fin de alcanzar eficacia. El trabajo paso__ de un fin en si mismo, a ser un medio de obtener - resultados.

Esta profunda reformulacion representa otra espe__ cie de revolucion copernicana dentro de la adminis__ tracion: un nuevo cambio en el panorama gravitacional del universo administrativo.

La ADMINISTRACION POR OBJETIVOS constituye un - modelo administrativo bastante difundido y plenamente-- identificado con el espiritu pragmatico y democratico - de la teoria neoclasica , de la Administracion por - Objetivos se hablara con mayor amplitud en el capitulo siguiente.

C A P I T U L O 2.

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La ADMINISTRACION POR OBJETIVOS o ADMINISTRACION POR RESULTADOS, constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espiritu pragmatico y democratico de la teoria neoclasica .

Su aparicion es reciente: en 1954 , PETER F. DRUCKER publico un libro "PRACTICA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS", en el cual se caracteriza por primera vez la Administracion por Objetivos, siendo asi, considerado como el creador de la APO.

La APO surgio en la decada de los 50's, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo presiones acentuadas , desde la intervencion Keynesiana durante la Depresion que siguio a la crisis del 29, el capitalismo sufrio sucesivamente mayores intervenciones y controles gubernamentales, pues paso a creerse que las desiciones nacionales no podrian depender de la accion de los empresarios.

El empresario de la decada de los 50's estaba -
mas consciente de la perdida de sus margenes de ga__
nancia y de las necesidades de reducir gastos, y se
concentrada mas en los resultados que en los esfuer__
zos superfluos y dispersos.

En respuesta, las empresas hacian mas fuertes los
controles , y con ello se cerraba mas el circulo -
vicioso: MAYOR CONTROL , MAYOR RESISTENCIA, MAYOR RESIS__
TENCIA , MAYOR CONTROL. Fue entonces cuando se bus__
co una forma de equilibrar objetivos, permitir mayor--
participacion, descentralizar las desiciones, permitir -
autocontrol y autoevaluacion, proporcionando mayor li__
bertad y mayor flexibilidad en los controles.

La Administracion Por Objetivos, surgio como un -
metodo de evaluacion y control sobre el desempeno de
areas y organizaciones en crecimiento rapido.

Inicialmente se constituyo en un criterio finan__
ciero fue valido, pero el enfoque global de la em__
presa resulto en una deformacion profesional, pues los
criterios de ganancias y de costos no son suficien__
tes para explicar la organizacion social y humana.

La respuesta producida en los niveles medios e -- inferiores de la organizacion a ese criterio fue des_ contento y apatia, provocando conflictos entre funcio_ narios del nivel medio e inferior y la alta dire_ ccion.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las - ideas de descentralizacion y administracion por resul_ tados.

La unica forma que la direccion encontro para - revertir el proceso antes descrito, fue la descentra_ lizacion de las desiciones y la fijacion de objetivos para cada area clave : cada cual escogera COMO al_ canzar los resultados, se eliminaron los organos de - staff , quedando a cargo de cada division la crea_ cion de los servicios que se necesitaran para alcan_ zar sus objetivos, lo que fortalecio la posicion -- de autoridad de cada jefe operativo.

Existen ciertos factores que son necesarios para_ que un programa de ADMINISTRACION POR OBJETIVOS ten_ ga exito:

*PRIMERO : Los altos dirigentes de la organiza_

cion deben establecer metas apropiadas (son los fines que todos los miembros de la organizacion fijan, -- mismos que deben ser medibles, alcanzables, claros, - oportunos y veraces). Segun la TEORIA DE LOCKE sobre el establecimiento de metas dice lo siguiente:

Gran parte de la investigacion sobre aspectos mo__ tivacionales de las metas ha resultado de una teoria de establecimiento de metas propuesta por Locke y es_ ta basada en la premisa de que las intenciones cons_ cientes de una persona regula sus acciones, es de_ cir un individuo que esta consientemente comprometido-- con una meta, orienta su conducta de manera tal que la meta pueda lograrse , si es posible. La meta no_ solo afectara el esfuerzo que una persona pueda e__ jercer y su nivel de desempeno , sino que tambien - influira en la eleccion de conductas, como por ejem_ plo, cuanto tiempo se utilizara y que metodo de tra_ bajo seran empleados.

Analizando mas alla de su premisa inicial , la- teoria de Locke indica:

- 1.- Las metas dificiles resultan en un desempeno mas alto que en los casos en que las metas son faciles
- 2.- Las metas especificas consiguen mejores resultados que las metas generalizadas del tipo "haz lo mejor -

que puedas " y

3.- la retroalimentacion sobre la ejecucion , los incentivos monetarios, participacion en la toma de decisiones etc., mejoran el desempeno.

Dos aspectos importantes en el establecimiento de metas han sido sostenidas por las investigaciones: En primer lugar hay una evidencia inequivoca de que las metas conducen a un desempeno o ejecucion mas elevados que las situaciones sin ellas.

En segundo lugar las metas dificiles conducen a una mejor actuacion que las faciles. Hay menos apoyo para la idea de que las metas afectan el valor de los incentivos y la retroalimentacion sobre el desempeno.

El proceso de fijar metas es el factor subyacente responsable de los incrementos de la productividad que se derivan de programas tales como la evaluacion del desempeno o de la ejecucion , la gerencia por objetivos y los sistemas de retroalimentacion.

Si los OBJETIVOS GENERALES son inapropiados la actividad laboral relacionada sera improductiva.

*SEGUNDO: Los administradores y los subordinados de

ben desarrollar y determinar en forma conjunta cada -- meta individual . Los administradores y los subordina__ dos deben sentir que los objetivos individuales -- son justos y apropiados si cada una de estas par__ tes ha de usarlos seriamente como guia de accion.

*TERCERO: El desempeño del empleado debe ser -- concienzudamente evaluado en terminos de los objetivos-- establecidos . Esta evaluacion ayudara a determinar -- si los objetivos son adecuados y si se estan usando los medios apropiados para lograrlos.

*CUARTO: La administracion debe hacer el se__ guimiento de las evaluaciones del desempeño de los - empleados y recompensarlos de acuerdo con sus resulta__ dos , tomando en cuenta medidas correctivas en caso de que la meta no sea alcanzada.

Actualmente , todos los miembros de la organiza__ cion deben darse cuenta de que el esfuerzo de la - APO sera algo verdaderamente serio y que los emplea__ dos por lo tanto, deberan realizar con entusiasmo -- las funciones que se le han asignado.

Se propone tomar en cuenta los siguientes pun__ tos para ayudar a mejorar el desempeño del subordi__ nado :

- * Dar completa seguridad en el empleo a todos aun cuando no alcancen las metas propuestas.
- * Ganar la confianza y la participacion de todos.
- * No vincular el reconocimiento y los premios al-- hecho exclusivo de alcanzar o no las metas.
- * Fomentar el trabajo en equipo.
- * supervision que ayude al trabajador alcanzar las metas.
- * capacitacion: mejorar el desempeno del trabajador- y que se refleje en un mejor nivel de vida.

2.2 EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Generalmente PETER F. DRUCKER se le atribuye el -- merito de haber proporcionado el primer enunciado -- definitivo de la filosofia y del proceso, tambien --- el sistema de administracion por objetivos. Segun la -

labor de administracion es equilibrar varias nece____
sidades y metas, asi el primer requisito en la la____
bor administrativa es la "ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
Y AUTOCONTROL", un proceso que requiere que cada ge____
rente por si mismo establezca los objetivos para su-
departamento o unidad.

Los objetivos deben ser definidos en terminos --
de su contribucion a la unidad mayor de la cual son
parte, teniendo la gerencia superior el derecho de--
aprobarlos para asegurar, que las metas estan de -
acuerdo con el proposito de la empresa, siendo -
importante ademas, que cada gerente participe de ma____
nera responsable en el desarrollo de los objetivos -
de la unidad superior.

La participacion en el proceso del estable____
cimiento de metas hace posible que el administra____
dor controle su propio desempeno.

Sin embargo , para realizar dicha accion, debe--
poder medir el desempeno y los resultados, estas me____
didas no tienen que ser rigidamente cuatitativas ni
exactas, pero deben ser claras y racionales, es de --
suponer que el autocontrol asociado con los objetivos

definidos claramente, conducen a una mayor motivacion - por parte del administrador en particular.

En 1961, EDWARD C. SCHLEH DESCRIBE A LA ADMINIS__ TRACION POR RESULTADOS basandose en la creencia de - que el mejor desempeno organizacional esta directamente en relacion con el grado en que sus objetivos estan expresados en terminos de resultados finales medibles.

El objeto de esta tecnica es "integrar el traba__ jo de la persona , respecto de los objetivos glo__ bales de la institucion a sus propios intereses y - deseos personales" . Segun SCHLEH, las personas pueden facilmente perder de vista el proposito central de la empresa si solamente se especifican las actividades - que de ellos se requieren.

Durante las primeras etapas de su aplicacion - los programas de Administracion por objetivos se con - centraron en la evaluacion del desempeno de los admi - nistradores.

Se hacia hincapie en desarrollar criterios objeti - vos y estandares de desempeno para las personas en - un trabajo dado.

Esto se debia primordialmente a la inconformidad -

de la gerencia con los enfoques tradicionales de la -
evaluacion del desempeno, que en su mayoria, intentaban
evaluar a la gente con base en su trato personal.

El administrador se encontraba en loa incomoda e-
insostenible posicion de tratar de juzgar la valia -
personal de sus subordinados.

Asi pues, la Administracion por objetivos, ofrece-
un enfoque mas solido por medio del cual el subordi-
nado participa activamente en el proceso del estable--
cimiento de metas objetivas y en la evaluacion de su
propio progreso respecto de aquellas.

Como consecuencia de que se hiciera hincapie en -
lo anterior, los programas de Administracion por ob-
jetivos han desarrollado varios caracteristicas distin-
tivas:

- * Ligeramente apoyados por la alta gerencia
- * El liderazgo y la Responsabilidad del Programa -
proviene esencialmente del Departamento de Perso--
nal.
- * Las revisiones del desempeno se llevan a cabo -
una vez al ano y generalmente incluyen solo -
al subordinado y a su inmediato superior.

Ya que es una forma logica y relativamente fa__

cil de empezar la valuacion de muchos programas de Administracion por objetivos, sin embargo, pueden tender a ser menos eficaces si retienen las caracteristicas anteriores y no se mueven mas alla.

A medidas que la aplicacion del concepto se difundio, a finales de los 60 s, los programas comenzaron a cambiar, prevalecio un panorama mucho mas amplio, se ponía mas énfasis en incorporar la Administracion por objetivos al proceso de planeacion y control de las organizaciones.

Los objetivos se unieron a los planes, estos a su vez proporcionaron las bases para el control por medio de los presupuestos, la evaluacion del desempeño es todavia un elemento esencial en el proceso.

Consecuentemente, los tienden a reflejar características diferentes de las descritos anteriormente.

* Considerablemente hay mas interes y apoyo por parte de la alta gerencia.

* El impetu y responsabilidad del programa proviene de la administracion de linea con un fuerte apoyo del Departamento de Personal.

* Generalmente el programa esta unido al ciclo de Planeacion y presupuesto de la organizacion, al cual cubre usualmente un periodo de un ano.

* Se hace hincapie en la capacitacion y desarrollo de los subordinados.

En los ultimos anos, la Administracion por objetivos, ha surgido como un sistema disenado para integrar los procesos y actividades administrativas clave en una forma logica y coherente.

Esto incluye el desarrollo de las metas organizacionales globales y de los planes estrategicos, solucion de problemas y toma de decisiones, evaluacion del desempeno, compensacion ejecutiva, planeacion de la mano de obra y entrenamiento y desarrollo administrativo.

Las caracteristicas de los sistemas de administracion por objetivos, actuales, son muy diferentes a lo descrito anteriormente.

* La direccion y el empuje provienen de la alta gerencia.

* Los administradores en todos los niveles se comprometen activamente con el proceso.

*La mayor necesidad de TRABAJO EN EQUIPO, requiere de mas grupos para establecer los objetivos.

* planear la accion y revisar el desempeno, y - el establecimiento de objetivos es mas flexible.

* ocurre en periodos mas largos de tiempo.

* Hay revisiones del desempeno mas frecuentes

* Se pone mas enfasis en el crecimiento y desarrollo personales.

2.3 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Las principales definiciones de la ADMINISTRACION-POR OBJETIVOS, y los puntos de vista demostraron que no se trata de un sistema de administracion total,___ mente desconocido , como algunos pretenden, sino el -- mismo que siempre ha existido, con enfoques especiales con mayores enfoques en determinadas partes del pro___ ceso administrativo. Y por ultimo , iluminando cada paso del proceso administrativo con un enfoque de lo que el objetivo y sus requisitos senalan , de manera - que todo vaya mejor orientado y dirigido a la obten_ cion de esos resultados.

A continuacion mencionaremos una serie de acep_ taciones que se tienen en la ADMINISTRACION POR OBJE_ TIVOS :

MILLER: "El proceso de administracion por virtud del cual todo el trabajo se organiza en terminos de resultados especificos que habra de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyen al logro de los objetivos generales de la empresa." (1)

KOONTZ Y

O' DONNELL : "Es un sistema por el cual, al principio de un periodo que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados especificos que deben obtenerse en el, midiendolos, siempre que se pueda". (2)

McCONKEY : Es un enfoque para la planeacion y evaluacion administrativas, en el que se establecen por cada jefe, metas especificas para un ano, u otro periodo de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse. " (3)

(1) MILLER, ERNEST C., "Objectives and Standards", REYES PONCE, AGUSTIN, ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, LIMUSA, MEXICO, 1989.

(2) VARIOS, "Curso de Administracion Moderna", REYES PONCE, AGUSTIN, ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, LIMUSA, MEXICO, 1989.

(3) McCONKEY, DALE, "How to Manage by Results.", REYES PONCE, AGUSTIN, ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, LIMUSA, MEXICO, 1989.

ODIORNE: "Proceso por medio del cual los administra --
superiores y subordinados de una organiza --
cion, conjuntamente , identifican sus metas --
comunes, definen las areas principales de -
responsabilidad de cada individuo en termi --
nos de los resultados que de el se espe --
ran y emplean estas medidas como guias para
el manejo de la unidad y para evaluar la
contribucion de cada uno de sus miembros " (4)

HUMBLE: " Es un sistema dinamico que integra la ne --
cesidad de la compania de alcanzar sus ob --
jetivos de lucro y crecimiento, a la par de
la necesidad del gerente de contribuir para-
su propio desarrollo, es un estilo exigente
y compensador de Administracion de Empresas" (5)

"Programas que basan parte de la planeacion, operacion
y evaluacion administrativa en asignar a cada administra --
dor un conjunto de objetivos controlables (con la a --
probacion del superior) y asi evaluar la ejecucion".

(4)ODIORNE, GEORGE, ADMINISTRACION POR OBJETIVOS:Nuevo --
sistema Para la Direccion, LIMUSA, MEXICO, 1984, p.p.68-69
(5)Humble, John, "Improving Business Results", CHIAVENATO, -
IDALBERTO, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA --
ADMINISTRACION, MC GRAW HILL, MEXICO, 1988, p.269
(6)VARIOS, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, INTERAMERICANA, -
MEXICO, 1980, p.408

Tomando en cuenta las definiciones anteriores -
presentamos una definicion propia:

" La ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, es un proceso -
gerencial por medio del cual los propositos organiza_ -
cionales son diagnosticados y alcanzados, uniendo a -
los supervisores y subordinados en la obtencion de -
metas y objetivos mutuamente acordados, mismos que son
medibles, especificos, limitados en tiempo y unidos a_
un plan de accion".

2.4 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La Administracion Por Objetivos es una tecnica de direccion de esfuerzos, a traves, del planteamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organizacion necesita antes definir en QUE negocio esta actuando y a DONDE pretende llegar.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, superior y subordinado, de una organizacion identifican objetivos comunes, definen las areas de responsabilidad de cada uno en terminos de resultados esperados y usan esos objetivos como guias para la operacion de los negocios. De este modo, se obtienen objetivos comunes y firmes que eliminan cualquier duda del el gerente, al lado de una cohesion de esfuerzos en direccion a los OBJETIVOS PRINCIPALES de la organizacion.

Asi, la APO es un metodo por medio del cual las metas son definidas en conjunto entre el administrado y su superior, las responsabilidades son especificadas para cada posicion en funcion de los resultados espe__

rados, que pasan a integrar los estandares de de___
sempeno bajo los cuales los gerentes seran evaluados,-
en resumen, la APO presenta las siguientes caracte___
rísticas principales:

1. ESTABLECIMIENTO CONJUNTO DE OBJETIVOS ENTRE EL
EJECUTIVO Y SU SUPERIOR.

La mayor parte de los sistemas de APO, utiliza el -
ejecutivo como su superior participan del proceso de -
establecimiento y fijacion de objetivos. Esta partici -
pacion, entre tanto, varia mucho conforme al sitema -
adoptado. En la mayor parte de los casos, el supe --
rior hace el trabajo preeliminar, mientras que en ---
otros los consultores externos hacen casi todo. La --
participacion del ejecutivo puede variar, desde su ---
simple presencia durante las reuniones, donde puede --
ser oido, hasta la posibilidad de iniciar la propues -
ta de restructuracion del trabajo con relativa autono -
mia en el desarrollo del plan.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA CADA DEPARTAMENTO.

Basicamente la APO esta fundamentada en el esta -
blecimiento de objetivos por posiciones de gerencia.

Los objetivos a alto nivel, pueden ser denominados --
" objetivos, metas o propositos ", sin embargo, la --
idea basica es la misma: determinar los resultados --
que un gerente en determinado cargo debera alcanzar .-

Frecuentemente los sistemas de APO definen objeti-
vos cuantificados y con tiempos predeterminados, algu-
nos definen objetivos subjetivos para cargos staff. La
mayoria de los sistemas admite de cuatro a ocho ob-
jetivos para cada posicion especifica, pudiendo existir
hasta diez objetivos, en muchos casos.

3. INTERRELACION DE OBJETIVOS DEPARTAMENTALES.

Siempre existe alguna forma de correlacionar los-
objetivos de varios organos o gerentes involucrados, -
aunque no todos los objetivos esten apoyados en los -
mismos principios basicos. Ese ecadenamiento es virtu-
almente automatico, abarcando los OBJETIVOS COMERCIALES-
con OBJETIVOS DE PRODUCCION, por ejemplo, u OBJETIVOS-
de un nivel con los OBJETIVOS DE PRODUCCION, por ---
ejemplo, u OBJETIVOS de un nivel con los OBJETIVOS de
los niveles superiores e inferiores.

4. ELABORACION DE PLANES TACTICOS Y DE PLANES OPERACIONALES, CON ENFASIS EN LA MEDIDA Y CONTROL.

A partir de los objetivos departamentales trazados el ejecutivo y su superior, elaboran los planes tacticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. Asi, los planes tacticos constituiran los medios capaces de alcanzar aquellos objetivos departamentales en el corto plazo de un ano.

En consecuencia, los planes tacticos seran desdoblados y mejor detallados en planes operacionales o planes anuales.

En todos esos planes la APO enfatiza la cuantificacion, la medida y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados esperados. Si un objetivo no puede ser medido, sus resultados no pueden ser conocidos, y si un objetivo no puede ser controlado, el hecho de alcanzarlo no puede ser evaluado. Son exactamente la medida y el control lo que causa mayores dificultades en la implantacion de la APO, pues sino puede ser medido el resultado, es mejor olvidar el asunto.

5. CONTINUA EVALUACION, REVISION Y RECICLAJE DE PLANES.

Practicamente, todos los sistemas de APO poseen alguna forma de evaluacion y revision regular del

progreso efectuado, a través de los objetivos ya alcanzados y de los objetivos a ser alcanzados, permitiendo que algunas decisiones sean tomadas y nuevos objetivos sean fijados para el periodo siguiente.

6. PARTICIPACION ACTUANTE DE LA DIRECCION

Existe gran participacion del superior. La mayor parte de los sistemas de APO involucran mas al superior que al subordinado. Hay muchos casos en que el superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalua el progreso, ese proceso frecuentemente utilizado es mucho mas "CONTROL POR OBJETIVOS" que "ADMINISTRACION POR OBJETIVOS".

7. APOYO INTENSO DEL STAFF DURANTE LOS PRIMEROS PERIODOS.

La implantacion de la APO requiere del apoyo-intenso de un staff previamente entrenado y preparado.

El enfoque del tipo "HAGALO USTED MISMO", no es aconsejable en APO, pues esta exige coordinacion e integracion de esfuerzos, lo que puede ser hecho por el STAFF.

2.5 VENTAJAS DE LA APO.

a. VENTAJAS DEL APO PARA LOS SUBORDINADOS:

- *Le permite conocer exactamente que es lo que se espera de ellos.
- *Le permite mayor libertad de accion.
- *Sus logros quedan registrados de manera mas objetiva, permitiendo una a mayor justicia en las promociones y ascensos.
- *Le permite concentrarse en areas mas concretas.
- *Se le permite a todo subordinado dar su punto de vista respecto de las metas que se le pretende senalar, pero no despues de lo logrado.
- *Sabe como ha logrado mejorar sus deficiencias.

b. VENTAJAS DE LA APO PARA LA ORGANIZACION :

- *Es la unica forma de planear y evaluar objetivamente el trabajo y hacer seguimientos de causas que obstruyen la eficiencia.
- *facilita y exige una mayor delegacion.
- *Fija responsabilidades personales.
- *Facilita la fijacion y el pago de sueldos, salarios y bonificaciones por eficiencia, eliminando las discusiones.
- *Ayuda a mantener la descripcion de puestos.
- *Es un valioso sistema de informacion.
- *permite una mejor coordinacion entre departamentos.
- *Fijar un rumbo a la administracion y a la organizacion.

2.6 OBJETIVOS Y RESULTADOS.

2.6.1 ETIMOLOGIA Y SINONIMOS.

La palabra OBJETIVO proviene de dos raices:

JACTUM: LANZADO

OB : HACIA.

Implica esta etimologia, por lo tanto, que un -
objetivo es aquello que se lanza hacia una meta -
concreta y precisa.

Puede considerarse por ello, como sinonimos de -
objetivos , las palabras "metas", goles y estandares -
y, sobre todo, fines. En realidad, cuando nosotros --
nos fijamos un objetivo, lo que nos senalamos son -
los fines que queremos alcanzar.

2.6.2 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS.

GEORGE R. TERRY, define los objetivos en la administracion como las "metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y senalan direccion a los esfuerzos del administrador". (1)

KOONTZ Y O'DONNELL, en vez de dar una definicion de los objetivos, senalan que estos son diversamente-- conocidos como "propositos, misiones, metas " y que nadie -- "puede especificas como cumplir un objetivo vago e indeterminado". (2)

Nosotros podemos decir que los Objetivos son -- "los fines que todo individuo se propone alcanzar -- para dar un sentido positivo a sus actividades".

Suele hacer mencion que un objetivo y una meta son dos conceptos totalmente diferentes. (ver glosario)

(1) KOONTZ, HAROLD Y O' DONNELL, "Curso de Administracion Moderna", REYES PONCE, AGUSTIN, ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, LIMUSA, MEXICO, 1989, p. 29

(2) TERRY, GEORGE, "Management by Objectives", REYES PONCE, AGUSTIN, ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, LIMUSA, MEXICO; 1989; p. 29

2.6.3. CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS.

Aun cuando no tocaremos todas las diversas clasificaciones o tipos de objetivos, si mencionaremos aquellas -- categorías que tienen especial relacion con el sistema de Administracion Por Objetivos.

1. OBJETIVOS INDIVIDUALES.

Son los fines que persigue cada persona fisica, -- asi, para un empleado su objetivo principal puede ser el colocarse en una senda o camino del progreso, aun cuando por el momento deba conformarse con un sueldo menor, el objetivo individual de un propietario o accionista puede ser el colaborar en una labor que ha -- bra de ser benefica al pais.

2. OBJETIVOS COLECTIVOS.

Son aquellos que siguen varias personas fisicas; -- obviamente, este objetivo puede ser identificado, total o parcialmente, con los objetivos individuales, pero -- frecuentemente, se opone de alguna manera alguno de -- ellos. Asi, si el objetivo de los empleados de una -- empresa es obtener buenos salarios, lograr promociones -- o adquirir prestigio, el de la empresa, en su conjun --

to, podra ser prestar un servicio adecuado a la cli_ entela, como base para la obtencion de las mayores - ganancias posibles.

Como se vera, la ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, - tiene como una de sus metas principales, conseguir - que los objetivos individuales se armonicen del mejor- modo posible con los posibles con los colectivos.

3. OBJETIVOS PARTICULARES Y GENERALES.

Como su nombre lo indica, son objetivos parti__ culares los que forman PARTE de otros objetivos mas-- amplios.

Son objetivos generales, aquellos que comprenden - dentro de si mismo el logro de varios objetivos - particulares.

Esta clasificacion tiene especial importancia den_ tro de la APO , pues, ahora, para fijar los objeti_ vos de una seccion o hasta de una persona ,hay que- tener a la vista los objetivos generales dentro de - los que aquella actua.

4. OBJETIVOS SUBORDINADOS Y BASICOS.

Son objetivos subordinados aquellos que son meros medios para alcanzar los objetivos basicos o principales. Son objetivos, aquellos en que se detienen las intenciones de las personas o de alguna institucion.

Asi, los objetivos de la empresa, tales como obtener ganancias o prestar bien los servicios a los que este se dedica, son de suyos objetivos basicos -- en tanto que los objetivos de la atencion al personal, los del mantenimiento de la planta, etc., son de suyo objetivos subordinados al objetivo general.

Suele anadirse a esta clasificacion, los llamados OBJETIVOS COLATERALES; que son aquellos que, si bien no se buscan como objetivos basicos, tampoco son meros medios para llegar a dichos objetivos basicos.

5. OBJETIVOS A CORTO PLAZO Y LARGO PLAZO

Los objetivos suelen considerarse a corto plazo-- cuando son de un ano o menos. Suelen por el contrario, tomarse como objetivos a largo plazo, cuando implican mas de un ano.

Los elementos esenciales de la administracion por Objetivos, esta en establecer o incluir lo siguiente:

***ESTABLECIMIENTO DE METAS.**

El centro de la APO esta en establecer objetivos - tangibles, mensurables y comprobables en las areas - claves de rendimiento. Aunque las metas organizacio____ nales globales generalmente constituyen el punto de -- partida, se hace una distincion entre aquellas metas- que son blancos especificos y aquellas afirmaciones -- nebulosas que permanecen iguales ano tras ano.

Una vez las metas globales especificas han sido - establecidas, inicia el proceso de paso a paso tra_ ducido en la accion requerida mediante toda la orga_ nizacion

Los administradores de los niveles superiores - formulan los objetivos especificos que planean alcan_ zar.

Estos generalmente se realizan con cada area de-- responsabilidad del administrador y, en consecuencia, - son un poco mas estrechos los alcances de las metas- organizacionales globales.

Una vez aprobados por la alta gerencia los objetivos de cada administrador son comunicados por el a los subordinados . Los subordinados a su vez, ejecutan el mismo procedimiento de traducir metas de superior a la accion requerida y de establecer las metas en sus propias areas de responsabilidad.

* PLANEACION DE LA ACCION.

Mientras un conjunto de objetivos definidos refleja los fines del desempeño administrativo, los planes de accion bien concebidos proporcionan los medios para su logro. La planeacion de la accion implica determinar QUE, QUIEN, CUANDO, DONDE Y CUANDO se necesita para alcanzar una meta dada. Es una forma practica de establecer el vinculo entre el planteamiento de una meta y un programa de instrumentacion mas completa.

* AUTOCONTROL.

En el proceso esta la idea de que en el individuo, y no su superior , controlara su propia conducta y actividades requeridas para implantar el plan de accion y lograr el objetivo . El autocontrol requiere de una participacion significativa en el proceso del establecimiento de objetivos y de la planeacion de la accion, dando por resultado una mejor compren

sion y un mayor compromiso de alcanzar las metas. -
sin embargo se debe dar al individuo la retroalimen-
tacion y la informacion que necesita para evaluar el
proceso y tomar medidas correctivas por si mismo.

* REVISIONES PERIODICAS.

Las revisiones sistematicas y periodicas destinadas-
a valuar el progreso y el desempeno en funcion de -
las metas senaladas son fundamentales para el exito --
del proceso, pueden ser mencionados bimestrales, tri__
mestrales.

Se identifican las areas problematicas y se eli-
minan los obstaculos para que se puedan establecer -
niveles adicionales de exito y nuevos objetivos.

Los elementos anteriores anteriores son traídos a
colacion y unidos por una serie de actividades in__
terdependientes; las dinamicas del proceso mismo son -
el resultado de los siguientes pasos interactivos:

PASO 1.

Formular metas de largo alcance y planes estrategicos, esto generalmente, estan basados en una -- revision y analisis critico de propositos fundamentales de la empresa .

PASO 2.

Desarrollar objetivos especificos que se van a lograr en un periodo dado . Esto , generalmente en -- areas clave las cuales reflejan el rendimiento organizacional global .

PASO 3

Establecer los objetivos derivados y los subob____jetivos para los departamentos principales y para las subunidades.

PASO 4.

Establecer objetivos realistas y estimulantes; es__
tandares de desempeño para los miembros de la organi__
zacion. Esto generalmente , se proponen mejorar el --
desempeno individual o del grupo, en terminos de -
actividades de resultados clave, actividades de solu__
cion de problemas y actividades innovadoras y crea__
tivas.

En el establecimiento de metas tambien pueden ser
incluidos objetivos sobre conocimientos y desarrolla -
personal

PASO 5.

Formular los planes de accion para alcanzar los
objetivos fijados; esto implica, esencialmente , especi__
ficar las actividades o los sucesos que deben ocurrir
logicamente para lograr los objetivos efectiva y efi__
cazmente.

PASO 6.

Establecer y adoptar las medidas correctivas ne__
cesarias, cuando se requiera para asegurar el logro --
de los objetivos. Para este paso es necesaria la -

existencia de criterios y estandares para medir el -
rendimiento, un conjunto de datos y criterios de re__
troalimentacion relevantes, y cualesquiera otros meca__
nismos que faciliten el autocontrol .

PASO 7.

Revisar el desempeno individual y organizacional -
en funcion de las metas y de los objetivos estable__
cidos. Esto implica revisiones periodicas y sistematicas
para medir y discutir el progreso, identificar y re__
solver problemas y revisar con informacion nueva o --
adicional, los objetivos y prioridades que se requie__
ran.

PASO 8

Evaluar el desempeno global, reforzar la conducta
y fortalecer la motivacion por medio del entrenamiento
y el desarrollo gerenciales eficaces, de la compensa__
ciones y de la planeacion de carrera.

Elementos esenciales

Pasos principales

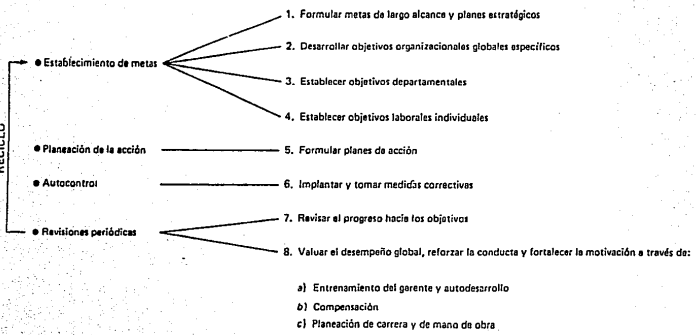


Figura 2.1. El proceso de la APO.

2.8 LA APO COMO UN SISTEMA.

La administracion por Objetivo no es un enfoque de procedimientos o de recetario de la Administracion Tradicional.

Es mas que una simple herramienta o tecnica administrativa, es una forma de integrar los procesos y actividades administrativas clave, de una manera logica y significativa.

En la figura 2.2, se presenta un panorama conceptual de la APO como un sistema; se identifican los elementos y pasos importantes en el proceso del APO, indicando, ademas, sus relaciones con las actividades administrativas claves.

Un componente esencial de cualquier sistema de APO es un conjunto de metas de largo alcance y planes estrategicos bien formulados para la organizacion (PASO 1).

Estos, generalmente, se basan en un analisis del ambiente externo y una evaluacion de las fuerzas y debilidades organizacionales. Los insumos del ambiente externo toman forma de oportunidades o peligros que confrontan las companias. Por otra parte, los insumos

internos se relacionan en primer termino con sus -- recursos tecnologicos, humanos, financieros, fisicos y otros. Las metas de largo alcance y los planes es__ trategicos proporcionan una base para determinar las prioridades actuales y para establecer los objetivos - globales para la organizacion, asi como los objetivos-- especificos para cada subunidad y sus miembros, (PASOS 2,3 Y 4).

Los objetivos claramente definidos y comprobables - se convierten en la base para mas planes de accion de corto plazo en toda la organizacion. Estos, gene__ ralmente, especifican como se van a lograr los obje__ tivos, (PASO 5).

Hasta aqui se pone enfasis en la planeacion co__ mo un proceso intelectual. La fase de instrumentacion (PASO 6), incluye llevar a cabo las actividades es__ pecificas en los planes de accion y, siempre y cuan__ do se requiera, aplicar medidas correctivas.

Las revisiones periodicas de la APO, tienen un - foco solucion de problemas y pueden dar como resul__ tado una revision de las metas, un cambio en los - planes de accion o una modificacion en la forma que - se instrumentan los planes.

La revision del desempeno individual (PASO 8) , im---
plica la evaluacion del desempeno global y, a su vez
construye insumos importantes en la evaluacion de va_
rias actividades clave.

La ADMINISTRACION POR OBJETIVOS desde el punto de vista
del enfoque de sistemas cuenta con:

1. OBJETIVOS: a) Evaluar a directivos, gerentes, superviso ___
res y personal de manera objetiva.
b) mejorar el desempeno.
c) Mejorar la coordinacion y la comunicacion -
de los diferentes departamentos.
2. RECURSOS O INSUMOS: Tecnologicos, financieros, humanos, ma_
teriales, informacion etc.
3. ELEMENTOS INTERRELACIONADOS: Planeacion, evaluacion, con_
trol, investigacion, ejecucion etc.
4. MEDIO AMBIENTE: El sistema de administracion por objeti___
vos es un sistema abierto, toma en cuenta
el medio ambiente de la organizacion.
5. CUENTA CON UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION: Es un sistema -
autorregulado, controlado, con informa___
cion circulando en las dos direcciones.

Por lo tanto podemos decir que es un sistema.

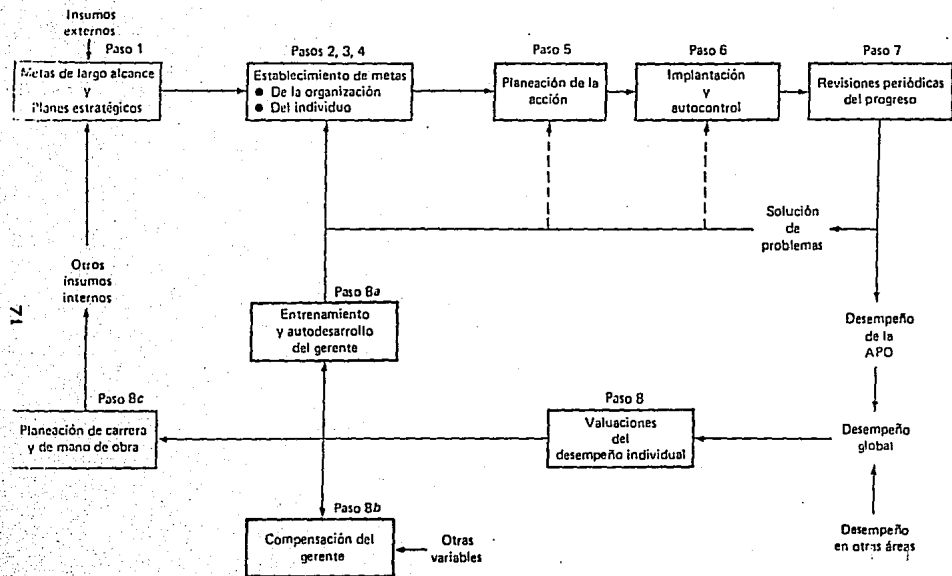


Figura 2.2. La APO como un sistema.

2.9 INSTALACION DE UN SISTEMA DE APO.

2.9.1 ALGUNOS PROBLEMAS PRACTICOS.

Cual es la mejor estrategia para diseñar e instalar el sistema de APO? Quien debe ser el responsable de su realizacion? Quien debe participar en el proceso? Que clase de problemas podemos esperar y como pueden ser superados?

Antes de empezar, seria util abordar algunos problemas practicos a los que se enfrenta las tentativas de implantar varios problemas de APO en un grupo de organizaciones diferentes.

La busqueda parece indicar que la resistencia personal a administrar por objetivos puede tomar muchas formas. Puede ser que los gerentes no le entiendan : "QUE ES LA APO", es posible que no vean la necesidad de ello : "de cualquier forma, yo asi administro todo el tiempo ". Puede que les falte habilidad, dando origen a los siguientes problemas :

1. FALTA DE AYUDA E INTERVENCION DE LA ALTA DIRECCION.

Muchos estudios han hecho hincapie en el compromiso de la alta direccion para administrar por objetivos.

El compromiso activo y la participacion de los -
altos niveles de administracion son especialmente im__
portante para un sistema de APO, que esta ligado a -
metas organizacionales y planes estrategicos de largo-
alcance.

2. DISTORCION DE LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA.

Muchos problemas surgen cuando la conducta del --
gerente no esta de acuerdo con los valores y la --
filosofia que fundamenta a la APO . La mayoria de los
sistemas estan disenados para incrementar la responsa__
bilidad y la participacion administrativa en todos los
niveles de la organizacion, generalmente, estan disena_
dos a incrementarse la AUTOMOTIVACION y el AUTOCON__
TROL.

3. DIFICULTAD PARA ESTABLECER OBJETIVOS.

Algunos trabajos de algunas tareas de desempeno son
dificiles de medir y de cuantificar; esto se debe --
parcialmente a la naturaleza del trabajo y en parte -
tambien a la falta de datos y a la falta de expe_
riencia en el establecimiento de objetivos.

4. SOBRE ESTIMACION DE LOS OBJETIVOS.

Es humana la tendencia a orientarlos los esfuerzos solo hacia aquellos objetivos que pueden ser fácilmente cuantificados y verificados . Consecuentemente solo una parte de todos el trabajo gerencial se vera reflejado en un conjunto de objetivos. Esto es especialmente cierto en las primeras etapas de experiencias con la APO.

5. INCREMENTO DEL TRABAJO DE OFICINA.

Existe el peligro de incrementar las responsabilidades laborales del ya sobrecargado administrador.

Esto puede suceder facilmente si la APO se adiciona simplemente a todo lo que el tiene que hacer .

Es necesario un esfuerzo conciente para asegurar que los datos e informes que ya no necesiten se hayan eliminado del sistema .

6. FALTA DE HABILIDADES APROPIADAS .

Contrariamente a lo que alguno de nosotros podría pensar, la practica de la APO generalmente EXIGE UN CONJUNTO DE HABILIDADES que muchos administradores no poseen. Necesitan desarrollar la habilidad de identificar y establecer los objetivos clave de desempeño.

La introduccion de un sistema de ADMINISTRACION --
POR OBJETIVOS requieren cambios importantes en la --
filosofia y la practica administrativa . Aunque los --
problemas al cambio organizacional son similares a los
del cambio en personas y pequenos grupos; son conside_
rablemente mas complejos.

Hay muchas mas variables involucradas, las inte__
racciones son mas numerosas y las consecuencias del -
cambio estan muy lejos de ser predecibles . Sin embar_
go , el impacto en los miembros de la organizacion es
generalmente el mismo; estos se frentan a un ambiente
nuevo y diferente que les hace nuevas y diferentes -
demandas, y se esperan a que respondan apropiadamente --
a estas . Es decir, deben aprender a comportarse en --
forma diferente.

Como muchos gerentes lo saben bien, la planea__
cion es esencial para la eficaz direccion del cambio
esto implica la existencia de metas de cambio expli_
citas que se basan en una clara comprension de lo -
que se cambia; porque se cambia y como se cambia.

Esto es muy importante reconocer que la planifi_ cacion del cambio y su implantacion son interdependie_ ntes . La forma como se planea el cambio tiene un impacto sobre la forma en como se lleve a cabo, con_ trariamente, los problemas de llevar a cabo un cambio tiene un impacto sobre la forma en que se planea.

La eficaz direccion del cambio tambien requiere -- un sistema de enfoques de las organizaciones y de los grupos; la forma de ver un sistema "SOCIO-TECNICO", - es imaginar que incluye tres componentes o subsistemas

1. SUBSISTEMA TECNICO: Incluye la tecnologia reque_ rida , la afluencia del trabajo, las funciones labo_ rales , tecnicas requeridas y una serie de otras varia_ bles tecnologicas.

2.SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO: Incluye la estructura_ organizacional formal , las politicas, los procedimi_ entos y reglas, la forma en que se toma las desicio_ nes y muchos otros elementos disenados para facilitar_ el proceso de administracion.

3. SUBSISTEMA SOCIAL.Incluye esencialmente la cul_ tura organizacional , sus valores y sus normas, la--- forma como las necesidades personales son satisfechas,- las actitudes de los miembros en particular y otras--

numerosas variables personales, culturales y humanas.

La interaccion dentro y entre estos subsistemas -- producen las relaciones conductuales y funcionales -- que incluyen en el desempeno organizacional . Es conse-- cuencia , la realizacion eficaz del cambio, en cual___ quiera de los subsistemas esto requiere de una cui___ dada consideracion de su impacto en otros subsiste___ mas de la organizacioin; esto supone la recoleccion y-- el analisis continuo, sistematicos de todos los datos pertinentes .

El primer paso para la implantacion del cambio -- la constituye la identificacion de las fuerzas poten___ cialmente opuestas. Por lo general , la actitud de -- resistencia tiende a proteger a un individuo de los efectos que se han observado, tienen consecuencia rea___ les o imaginarias.

La resistencia se puede expresar de diferentes -- formas; como son :

Apatia,hostilidad, agresio, bajos niveles de supera___ cion, esfuerzos torpes, y pobre desempeno.

Las siguientes son solo unas cuantas de las -- muchas causas mas comunes de la resistencia al -- cambio, que se manifiestan en las organizaciones:

- * MIEDO A LO DESCONOCIDO.
- * NECESIDAD DE SEGURIDAD.
- * INTERESES PERSONALES
- * NATURALEZA O RAZON DEL CAMBIO.
- * MUCHAS INTERPRETACIONES DEL CAMBIO PROPUESTO.
- * NO SON ACEPTADAS LAS RAZONES PARA EL -
CAMBIO.
- * CONFLICTO DE INTERESES
- * EL CAMBIO IGNORA LA CULTURA, VALORES Y NORMAS
EXISTENTES

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN SU APLICACION PRACTICA

Nuestra finalidad primordial al presentar la informacion recibida de diversos organismos, tanto del sector publico como del privado, en donde se aplica realmente la ADMINISTRACION POR OBJETIVOS; es demostrar que la implantacion de este tipo de sistema permite alcanzar los resultados deseados por las organizaciones.

La ADMINISTRACION POR OBJETIVOS no se inician con los objetivos, sino con la planeacion estrategica. El proceso es necesario para determinar que tipo de objetivos son compatibles con las finalidades, los puntos fuertes y los recursos de la organizacion.

De esta manera los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
MAY 17 1964

EMPRESA	GIRO CIS	TAMANO PMG	SISTEMA ADMVO.	PRODUCTIVIDAD %	TIEMPO ANOS	LOGRO OBJ.
TELMEX	*	*	APO	80	1	SI
VOLKS- WAGEN	*	*	APO	80	3	SI
FINANZAS	*	*	TRAZO RED	60	1	SI
CFE.	*	*	APO	80	6	SI

Como es posible observar en el cuadro anterior - aun cuando los resultados no arrojen el 100% de la productividad, la ADMINISTRACION POR OBJETIVOS es un sistema administrativo favorable para todo tipo de organismo, por que como es de todos conocido el trabajar con el elemento humano ya lleva implicita ciertas desiciones que impiden el logro total de los objetivos establecidos.

Dentro de nuestra investigacion podemos dejar establecidas ciertas razones generales que llevaron a la aplicacion de la ADMINISTRACION POR OBJETIVOS , siendo las siguientes:

*Este sistema permite en forma objetiva determinar los avances, detectar desviaciones del mismo sistema y aplicar las medidas correctivas.

*La necesidad de dar claridad a lo que se espera de cada area y puesto.

*La importancia de alinear los objetivos de la organizacion.

*Mejorar la calidad.

*Mejorar los procedimientos , politicas, y lineamientos.

Al mismo tiempo, el establecimiento de la ADMINISTRACION POR OBJETIVOS presentan algunas dificultades como son :

1. Resistencia al cambio por parte del personal.
2. Falta de informacion para la toma de decisiones.
3. Falta de practica de medicion como son los indicadores.
4. Falta de seguimiento .
5. Falta de tiempo.
6. Falta de estadisticas actualizadas.

En base al cuadro elaborado anteriormente, se puede observar que los resultados que se desean obtener por los diversos organismos son alcanzados.

Asi mismo , como en cualquier otro sistema la -
APO tiene sus ventajas y desventajas en cuanto a su
aplicacion:

VENTAJAS

*Claridad en los planes de todas las areas.

*Integra a todos los miembros de la organizacion y los compromete a la realizacion de su trabajo.

*Permite la revision y mejora de procedimientos y politicas.

DESVENTAJAS.

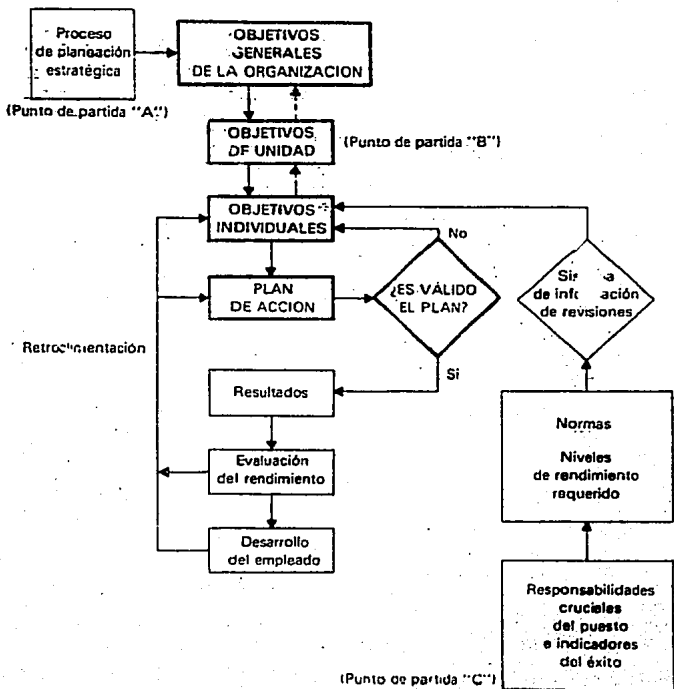
*Objetivos poco realizables por falta de informacion

*Existe la reaccion negativa al cambio debido a la forma anterior de trabajo.

*Diagramas de flujo, graficas y estadisticas faltas de actualizacion.

Los resultados arrojados por la investigacion permite comprobar que el elemento humano es uno de los insumos mas importantes pero tambien muy dificiles de comprender, puesto que sin su colaboracion total es imposible que los resultados deseados se obtengan, por muy eficiente que sea el sistema administrativo que se aplique.

A continuacion se muestra en un diagrama de flujo el proceso aplicado por los diversos organismos que colaboraron en la realizacion de esta investigacion:



EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE POR OBJETIVO OBTENER INFORMACION RELACIONADA CON LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. POR LO TANTO, SE LE AGRADECERA QUE CONTESTE DE LA FORMA MAS CONCRETA POSIBLE.

LA INFORMACION QUE USTED NOS PROPORCIONE SERA UTILIZADA SOLO COMO COMPLEMENTO DE NUESTRO TRABAJO DE INVESTIGACION .

NOMBRE DE LA EMPRESA.....
DIRECCION.....
NOMBRE DEL ENTREVISTADO.....
PUESTO QUE OCUPA EN LA EMPRESA.....
GIRO DE LA EMPRESA.....

COMERCIAL..... INDUSTRIAL... SERVICIO.....

1. QUE ENTIENDE POR ADMINISTRACION POR OBJETIVO.
2. CUAL FUE EL PERIODO QUE ABARCO LA APLICACION DE LA APO.
3. QUE MOTIVOS LLEVARON A LA APLICACION DE LA APO.

4. QUE DIFICULTADES DETECTO LA EMPRESA CON LA APLICACION DE LA APO.

5. SE LOGRARON REALMENTE LOS RESULTADOS DESEADOS CON LA APLICACION DE LA APO.

6. MENCIONE ALGUNAS DE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS - QUE SE OBTUVIERON CON LA APLICACION DE LA APO.

7. FUE MUY DIFICIL PARA LOS SUBALTERNOS EL ACO_____ PLARSE AL SISTEMA DE LA APO.

8. QUE TIPO DE PROBLEMAS TUVIERON QUE ENFRENTAR -
LOS JEFES DE DEPARTAMENTO CON LA APLICACION DEL
SISTEMA DE APO EN LA EMPRESA.
9. MENCIONE BREVEMENTE EL PROCESO QUE SE UTILIZO -
AL MOMENTO DE IMPLANTAR LA APO.
10. QUE RECOMENDARIA USTED A OTRAS EMPRESAS QUE -
LLEGARAN EN ALGUN MOMENTO A IMPLANTAR EL SISTE_
MA DE APO.

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD --
OBTENER INFORMACION RELACIONADA CON EL SISTEMA ADMI--
NISTRATIVO APLICADO EN SU EMPRESA, INFORMACION QUE SERA
UTILIZADA COMO COMPLEMENTO DE NUESTRO TRABAJO DE IN--
VESTIGACION.

NOMBRE DE LA EMPRESA.....
DIRECCION.....
NOMBRE DEL ENTREVISTADO.....
PUESTO QUE OCUPA EN LA EMPRESA.....
GIRO DE LA EMPRESA.....
COMECIAL..... INDUSTRIAL..... SERVICIO.....

1. SISTEMA ADMINISTRATIVO ES APLICADO ACTUALMENTE EN SU-
ORGANIZACION .
2. QUE RAZONES LES HICIERON TOMAR LA DESICION DE APLICAR--
ESE TIPO DE ADMINISTRACION.
3. CUANTO TIEMPO HACE QUE SE BIENE APLICANDO EN SU ORGANI--
ZACION .

4. HAN LOGRADO OBTENER LOS RESULTADOS ESPERADOS.
MENCIONE ALGUNO DE ESTOS LOGROS.

5. LA PRODUCTIVIDAD DE SUS EMPLEADOS ES LA DESEADA.
CUANTITATIVAMENTE COMO LA EXPRESARIA.

6. QUE TIPO DE PROBLEMAS HAN TENIDO QUE ENFRENTAR LOS JE-
FES DE DEPARTAMENTO, CON EL SISTEMA ADMINISTRATIVO QUE
SE APLICA.

7. BREVEMENTE, EXPLIQUE EL PROCESO QUE UTILIZAN PARA DAR A
CONOCER SU SISTEMA ADMINISTRATIVO A TODA LA ORGANIZACION

8. QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS RECONOCE EN LA APLICACION-
DE SU SISTEMA ADMINISTRATIVO.

F O R M A S U T I L I Z A D A S

P A R A L A E V A L U A C I O N

D E L D E S E M P E N O E N

E L S I S T E M A A P O.

Marquen las columnas apropiadas de "frecuencia" y "efectos sobre mi rendimiento" para cada uno de los eventos que siguen, tal y como se produjeron entre ustedes y su jefe.

	Frecuencia				Efectos sobre mi rendimiento				
	Frecuente	Ocasional	Raramente	Muy raramente	Muy favorables	Favorables	Neutros	Negativos	Muy negativos
Contactos iniciados por mí para hablar de mi progreso y los problemas que tengo en el trabajo									
Contactos iniciados por mi jefe para analizar mi progreso y los problemas que tengo en el trabajo									
Comentarios favorables sobre mi trabajo, hechos por el jefe, sin solicitarlos									
Comentarios desfavorables del jefe sobre mi trabajo, no solicitados									
Información compartida conmigo por mi jefe que me da nuevos datos o bases necesarias para realizar mi trabajo									
Ayuda solicitada para mí por mi jefe a otros que tienen información o recursos que necesito para mi trabajo									
Nuevos proyectos u objetivos proporcionados por mi jefe entre sesiones formales de establecimiento de objetivos									
Información compartida por mí con mi jefe para atraer su atención hacia problemas no relacionados con mi propio trabajo									
Reuniones que me hizo el jefe para tratar de obtener más información sobre mis recomendaciones o informes escritos									

Ocupante del empleo:

Periodo objeto del Informe

Título del empleo:

De _____ A _____

Objetivos
(véase la nota 1)

Resultados
(véase la nota 2)

Nota 1

Tomen el objetivo de la columna de objetivos de la guía de planeación del trabajo (figura 5), si la utilizan, o directamente de los resultados del debate de revisión de progresos.

Si no se tiene que alcanzar un objetivo completo en el periodo del informe, agreguen del plan de acción los eventos que tengan que producirse en el periodo de que se trate.

Nota 2

Los resultados pueden expresarse en forma cuantitativa o cualitativa, como actividades oportunas y con un fin o como incidentes críticos (véase la unidad 5).

Anoten cualquier razón para las desviaciones importantes de los planes. Las acciones de corrección deberán presentarse como nuevos objetivos.

Tomen en consideración la posibilidad de modificar los objetivos, cuando lo justifiquen los cambios de las circunstancias.

Anoten los cambios necesarios en el sistema de presentación de informaciones, los requisitos adicionales de recursos o respaldo o la liberación de recursos innecesarios para asegurar la realización del trabajo que permita que se alcance un objetivo. Los compromisos de adición de respaldo o recursos deberán aparecer también en los objetivos del revisor para el siguiente periodo.

Desarrollen las adiciones, las eliminaciones o las revisiones para la declaración de objetivos del periodo siguiente de información. Establezcan una fecha para la presentación y la revisión de la siguiente declaración de objetivos, si no se lleva a cabo durante la sesión de revisión del progreso.

Ocupante del puesto:

Periodo de información

Título del puesto:

De _____ A _____

Objetivos
(Véase la nota 1)

Resultados
(Véase la nota 2)

Nota 1

Los objetivos se deberán tomar de la revisión del progreso de objetivos de trabajo (figura 3) o de la evaluación del rendimiento general. Esos objetivos se pueden relacionar con cambios conductuales que aumenten el rendimiento en el trabajo, o bien, puede ser el resultado de la planeación del desarrollo de carreras.

Si es apropiado, se expresará en términos mensurables (cantidad, calidad, tiempo, costo); si no es así, describan la actividad que deba conducir a los resultados deseados. Por ejemplo:

"Se desarrollará un plan de progresión de carrera de diez años con una solicitud de asignaciones específicas de empleos, para debatirlas con el gerente el 1º de febrero de 19____".

"Inscripción en el programa de APO y toma de un curso completo en el semestre otoñal de 19____".

"Asistencia al seminario de un día sobre dirección de grupos, programado en la Universidad Central para el 18 de marzo".

Nota 2

Los resultados se deben medir no sólo en función de los criterios de alcance de objetivos (por ejemplo, "completado a tiempo"), sino reflejar también la evaluación subjetiva de la persona objeto de la revisión sobre los cambios resultantes de la actividad descrita.

Si el objetivo se enuncia como actividad de entrenamiento (véase la nota 1), desarrollen un plan para utilizar la preparación y elevar al máximo los beneficios en el ambiente de trabajo. La acción con respecto a este plan se puede agregar a la siguiente revisión conjunta de los objetivos de los empleados sujetos a revisión.

Responsable del puesto:

Título del puesto:

Responsabilidad
Principal
(véase la nota 1)

Niveles de excelencia
(véase la nota 2)

Objetivos
(véase la nota 3)

Plan de acción
(véase la nota 4)

Nota 1 Responsabilidad principal

Se deriva de la descripción individual de un empleo (figura 7)

Comienza con una *forma verbal* que describe la actividad (por ejemplo, "Producir. . .", "Elaborar. . .", "Formular. . .", etc.).

Tiene un *objeto* de la acción (por ejemplo, "aplicaciones", "verificaciones", "comidas", "supervisores", etc.).

Contiene *aclaraciones* que describen *por qué, cuándo, de qué modo*, etc. (Por ejemplo, "Con el fin de mantener. . .", "A intervalos de 3 meses. . .", "Para conformarse a las normas. . .", "Por medio de contratistas reclutados. . .", etc.).

Usen la regla de 80/20 (de Pareto) al tomar una decisión de inclusión

Nota 2 Niveles (normas) de excelencia*

Debe responder a la pregunta: "¿En qué condiciones se puede decir que esta responsabilidad se está llevando a cabo en una forma satisfactoria (excelente) (no satisfactoria)?"

Puede no ser alcanzable durante el siguiente periodo de revisión.

Se pueden expresar mejor (pero no necesariamente) en cifras, con límites (por ejemplo, "Un máximo de 0.1% de rechazos", "Costo máximo de 0.60 dólares por comida", etc.).

Puede tener que enunciarse en tiempo (con fechas), calidad (con definición) o cantidad (como índice en el tiempo) (Por ejemplo, "todos los informes mensuales de costos se presentarán dentro de los cinco días siguientes a la clausura", "La calidad del servicio debe ser de índole tal que las reclamaciones de los clientes no sean más de cinco al mes", "50,000 documentos procesados por turno de trabajo", etc.).

No debe limitarse a indicar el nivel actual de rendimiento, a menos que se requiera una acción específica para mantener ese nivel.

Nota 3 Objetivos

Se enuncian como una meta o un estado deseado.

Son cuantitativos, cuando sea posible expresarlos en cifras.

Deben incluir el alcance, la ampliación o el progreso hacia los niveles de excelencia o para sobrepasarlos.

Debe poderse alcanzar de manera realista (o sea, con el respaldo de un plan de acción).

Representará un compromiso conjunto entre el gerente y el subordinado.

Están limitados en su número, cubren las responsabilidades principales (pero puede haber más de uno para cada responsabilidad importante).

Deben tener límites de tiempo (por ejemplo, "Para noviembre de 19____").

Deben satisfacer todos los demás requisitos para ser objetivos adecuados, que se dieron en la unidad 1.

Se pueden referir a niveles de excelencia (por ejemplo, "alcanzar un nivel de rechazos del 0.1% para el . . .", "Reducir el costo por comida de 86 a 82 centavos de dólar durante la primera mitad de 19____", "Tomar la mitad del nivel actual para indicar el nivel de excelencia al finalizar el segundo trimestre de 19____", etc.).

Debe llevar cada uno de ellos un orden de prioridades con relación a todos los demás objetivos del individuo que prepara la forma.

Nota 4 Plan de acción

Qué, cuándo y con la ayuda de quién se hará algo.

Si se necesita alguna acción compleja, véase la figura 6, "Plan de acción detallado".

FIGURA 6 Plan detallado de acción

Objetivo:

Preparado por:

Fecha:

Evento crucial (nota 1)	Fecha de conclusión	Meses hombre		Otros recursos	Revisión (nota 2)	
		Cantidad	Fuente		Fecha	Estado y acción que se requiere

Nota 1 Eventos cruciales

Los planes simples de acción que incluyen unas cuantas etapas, se pueden definir directamente en la guía de planeación del trabajo, figura 3.

Enuncien los eventos como conclusiones de las etapas esenciales en las actividades necesarias para alcanzar el objetivo.

Las técnicas de ruta o camino crítico o PERT, pueden ser útiles para identificar todas las etapas esenciales y la necesidad de actividades concomitantes y secuenciales.

Se deben incluir los meses hombre u otros recursos obtenidos del exterior del departamento o componente, para definir las responsabilidades de contribuciones de otros, que se requieren para alcanzar el objetivo.

Todos los gerentes participantes deberán estar de acuerdo multilateralmente en las responsabilidades de contribución o los recursos tomados en préstamo. La inclusión unilateral de esos recursos y esas responsabilidades sólo es apropiada en la planeación preliminar y provisional.

Nota 2 Revisión

Se prevén dos revisiones para cada evento crucial. La primera se debe realizar suficientemente antes de la fecha planeada de conclusión para que haya margen para actividades correctivas o complementarias, cuando se necesiten. La segunda debe seguir a la fecha de conclusión planeada.

Los empleados y los gerentes deben mantener registros de las revisiones.

Las revisiones adicionales se pueden anotar en una forma en blanco, si son necesarias.

C O N C L U S I O N E S .

La ADMINISTRACION POR OBJETIVOS ofrece grandes --
promesas para una organizacion en proporcion a la di_
ferencia entre su sistema de administracion y el que
se acaba de describir. Esta regla empirica tiene algu_
nas excepciones .

Una organizacion militar o de otro indole que --
halla funcionado tradicionalmente con una direccion -
fuerte desde la cabeza, puede perder realmente el paso
al menos durante cierto tiempo, por la introduccion de
conceptos tales como el AUTOCONTROL y el establecimiento
CONJUNTO DE OBJETIVOS. Todas las organizaciones tienen-
miembros que medran bajo una direccion fuerte; indivi_
duo que puede no responder en forma inmediata a los
aspectos humanistas de la APO .

En el otro extremo, una organizacion puede com_
ponerse de AUTOINICIADORES muy creativos, cuya produ_
ccion sea de DESCUBRIMIENTOS, esas personas tienen ---
probabilidades de desorientarse , debido al orden, la-
estructuracion y la mecanizacion que observan en el --
metodo de la APO .

Sin embargo en cada uno de esos extremos -
polares hay beneficios potenciales para la compania --

al introducir juiciosamente elementos humanistas en el primer caso, y , mejoramientos mecanicos o estructurales en el segundo.

Para la mayoria de las organizaciones, los beneficios del sistema de APO proceden eventualmente de - ambas fuentes. De hecho, un sistema administrativo - - no se puede denominar adecuadamente APO , a menos que incluya elementos, tanto humanistas como estructurales.

Los ultimos fomentan el sentido de direccion - comun, la claridad de finalidades el enfoque en los- resultados y las normas y el nivel de retroalimenta___ cion de comunicaciones de administracion, que propor___ cionan las funciones de AUDITORIA Y CONTROL de la - APO, de modo mas especifico , el beneficio final se- deriva de :

* Efectividad, en lugar de simple eficiencia, - "el hacer las cosas apropiadas "; ademas de "hacerlas bien".

* Comunicaciones mas eficientes y objetivas entre- los niveles de administracion y entre los empleados y gerentes.

* Un mecanismo mejorado para la planeacion racio___ nal que haga hincapie en los puntos fuertes, al mis___ mo tiempo que reconozca las debilidades , y el am ___

biente competitivo y las necesidades y los clientes--
o "demandantes" para la organizacion.

* Un momento mas racional para evaluar y recom_ pensar a los que contribuyen al exito, basandose en el rendimiento y no en los rasgos de la personali_ dad .

*Una fuerza de trabajo generalmente mas cohesi_ vamente e informada , a que los individuos concentren sus esfuerzos en prioridades y metas comunes.

Los elementos humanistas de la APO fomentan la -- AUTONOMIA y el AUTOCONTROL de los empleados su parti_ cipacion en el proceso de toma desiciones y retroali_ mentacion que se enfoca claramente en el desarrollo - personal de los individuos. Todos estos son temas - centrales del establecimiento mutuo de objetivos y los procesos de revision y evaluacion de rendimiento. Los beneficios se presentan en forma de una fuerza - de trabajo de mayor rendimiento , como resultado de:

1. El grado mas elevado de entrega de los em_ pleados a las actividades, desiciones y los problemas, en cuya creacion de desempeñan un - papel importante.
2. La mayor confianza y cooperacion con los - gerentes, debido a la actitud de ayuda que - tienen estos ultimos hacia ellos.

3. El hecho de que comprenden que las recompensas dependen no solo de lo que se hace, sino tambien de como se realiza, el reconocimiento de la conducta de identificacion y resolucion de problemas por los empleados y, en general, el que se les trate como individuos singulares.
4. El interes que se muestra por su crecimiento y su desarrollo personal.

El potencial inmediato para una organizacion, puede reposar en uno de esos campos o en los dos. Las organizaciones que tengan dificultades pueden concentrar primeramente sus esfuerzos en la reestructuracion e instituir el enfoque humanista en un momento posterior. Esa evolucion se observa, principalmente, en el sistema de evaluacion del rendimiento.

G L O S A R I O .

ANALISIS: Distincion y separacion de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

CAPACITACION: Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

CONTROL: Proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizandolo y si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

EFICACIA: Es la comparacion de los objetivos alcanzados. o las metas realizadas en relacion a las metas programadas.

EFFECTIVIDAD: Utilizacion de recursos en vista del logro de las metas organizacionales.

EFICIENCIA: Es la proporcion de los recursos organizacionales totales que contribuyen a la productividad durante el proceso de manufactura.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO: Proceso de revisar la actividad y productividad historica de los individuos a fin de verificar la contribucion que hayan hecho

para el logro de los objetivos del sistema administrativo.

INEFICIENCIA: Implica que una proporción muy pequeña de los recursos contribuye a la productividad durante el proceso de manufactura, desperdiciando el resto de los recursos.

META: Punto concreto, medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado.

OBJETIVO: Metas hacia las cuales se dirige el sistema abierto de administración.

PRESUPUESTO: Herramienta de control que describe la forma en que los fondos serán gastados en un período dado, así como, la forma en que estos serán obtenidos.

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS: Este tipo de presupuesto es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizados, patronatos, instituciones; sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen determinado el costo de las actividades concretas, que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

PROCESO: Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, haciendo pasar un elemento de una fase a otras para obtener un fin determinado.

PROGRAMA: Conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, generalmente mas complejas que un procedimiento dirigido hacia un objetivo que se persigue solamente una vez.

RETROALIMENTACION: Mecanismo mediante el cual una parte de la energia de salida de un sistema o de una maquina retorna a la entrada.

SISTEMA: Es un conjunto de partes interrelacionadas que forman una unidad o todo y que persigue un objetivo.

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

- 1.- P. RAIA, ANTONIO
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
SEGUNDA EDICION
EDITORIAL TRILLAS.
- 2.- REYES PONCE, AGUSTIN
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
DECIMAPRIMERA EDICION
EDITORIAL LIMUSA
- 3.- VARIOS
LA ADMINISTRACION Y ORGANIZACION
SEGUNDA EDICION
- 4.- LEVINSON, HARRY
LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
- 5.- GIEGOLD, WILLIAM C.
APO
EDITORIAL MC GRAW-HILL
- 6.- ODIORNE, GEORGE S.
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS: " NUEVOS SISTEMAS =
PARA LA DIRECCION "
SEPTIMA EDICION
EDITORIAL LIMUSA
- 7.- CHIAVENATO, IDALBERTO
INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINIS-
TRACION.
TERCERA EDICION
EDITORIAL MC GRAW-HILL

8.- VARIOS.

ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION
EDITORIAL TRILLAS

9.- CLAUDE S. GEORGE JR.

HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO
PRENTICE-HALL HIPANOAMERICANA, S.A.