

88/202

6
29



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
COMO SISTEMA E INSTRUMENTO PARA
LA VALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA
INDUSTRIA QUIMICA**

TELIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

MARIA VICTORIA OREJAS VERANO

MEXICO

1985



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.

INDICE

	PAGINA
PROLOGO.	V
INTRODUCCION.	VII
CAPITULO PRIMERO.	
PLANEACION DE LA INVESTIGACION.	1
1.1 Objetivos.	2
1.2 Planteamiento del problema.	2
1.3 Diseño de la Hipótesis.	2
1.4 Diseño de la prueba.	3
1.4.1 Delimitación del Universo.	4
1.4.2 Tamaño de la muestra.	4
1.4.3 Instrumento de prueba.	6
1.4.4 Tabulación.	11
CAPITULO SEGUNDO.	
EL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.	13
2.1 Generalidades y concepto.	14
2.2 El sistema de administración por objetivos.	18
2.2.1 Establecimiento de metas.	19
2.2.2 Planeación de la acción.	20

2.2.3	Autocontrol.	20
2.2.4	Revisiones periódicas.	21
2.3	La administración por objetivos como sistema.	24
2.4	Tipos de objetivos.	27
2.5	Reglas para fijar los objetivos.	32
2.6	Cómo se formulan los objetivos.	38
2.7	Control de los objetivos.	41
2.8	Ventajas de la administración por objetivos.	42
2.9	Algunas limitaciones de la administración por objetivos.	47

CAPITULO TERCERO.

DESCRIPCIONES DE PUESTOS. 50

3.1	Generalidades.	51
3.2	Finalidades que llenan las descripciones de puestos.	53
3.3.	Asignación de la responsabilidad sobre preparación de las descripciones de puestos.	54
3.4	Formulación de las descripciones.	57
3.5	Cómo se realiza una descripción de puestos.	58
3.6	Método HAY de descripción de puestos.	71

CAPITULO CUARTO.

VALUACION DE PUESTOS.	78
4.1 Relación histórica.	79
4.2 Definición.	82
4.3 Necesidad de realizar una valuación de puestos.	84
4.4 Objetivos de la valuación de puestos.	86
4.5 Métodos de valuación de puestos.	88
4.6 Beneficios de la valuación de puestos.	101

CAPITULO QUINTO.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y LA VALUACION DE PUESTOS DENTRO DE UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA QUIMICA.	104
---	-----

5.1 Ubicación del sistema de evaluación del desempeño	105
5.2 Modelo del sistema de evaluación del desempeño	107
5.3 Objetivos de trabajo	108
5.4 Evaluación de resultados	108
5.5 Areas fuertes y débiles	109
5.6 Análisis de las áreas débiles	110
5.7 Planes de acción para mejorar el desempeño	110

5.8	Areas de interés profesional	111
5.9	Apreciación general	112
5.10	Acuerdo final	115

CAPITULO SEXTO.

	INVESTIGACION DE CAMPO.	116
--	--------------------------------	------------

6.1	Interpretación del cuestionario.	117
------------	---	------------

	CONCLUSIONES	144
--	---------------------	------------

	RECOMENDACIONES	147
--	------------------------	------------

	BIBLIOGRAFIA	148
--	---------------------	------------

PROLOGO

Con este seminario se pretende mencionar la gran importancia que tiene el establecer una Administración por Objetivos en la Industria Mexicana, sea cual fuere su giro comercial; ya que dicho sistema de Administración ayudaría mucho a mejorar la productividad y eficiencia de su operación, además de mejorar la efectividad de la organización lograda a través de la gente. Por lo tanto con esta investigación se desea dar una apreciación general sobre Administración por Objetivos con el fin de hacer énfasis en lo trascendental de saber identificar y realizar un objetivo, ya que si no se cuenta con esta habilidad nuestros esfuerzos serían erráticos.

Quiero hacer patente mi agradecimiento a todas las personas y Empresas de la Industria Química que colaboraron en la realización de este estudio, así como también a las Bibliotecas de las Universidades La Salle, Iberoamericana, Nacional Autónoma de México y en especial a la Universidad Anáhuac.

Asimismo agradezco profundamente al Lic. y C.P. Manuel Refal por su paciencia, dedicación y esfuerzo en la asesoría de esta Tesis, la cual se ha concluido satisfactoriamente.

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

INTRODUCCION.

Durante la década de 1960, la Administración por Objetivos adquirió gran popularidad y se transformó en un criterio de amplia aplicación para revisar la actuación de un sistema general de administración.

Los grandes empresarios, en la segunda mitad del siglo XIX, se llevaron una penosa lección sobre la Administración de Empresas, ya que organizar una gran empresa es una cosa, pero dirigirla con éxito es cosa distinta.

Se dieron cuenta de que ningún individuo puede dirigir todas las actividades de una gran empresa. Pero si ese mismo individuo pudiera controlar los resultados, podría dirigir incluso la mayor empresa. Dirigir las actividades de la pequeña y mediana empresa, representa un problema menor, pero controlar los resultados, a través de la Administración por Objetivos, es de vital importancia para una empresa de cualquier tamaño.

Peter Drucker, cuyos estudios originales los realizó en la General Motors, destacó la diferencia entre la actividad de dirigir y la de controlar los resultados en su libro "The

Concept of the Corporation. Y siguió presentando esa misma idea en las conferencias que en la década de 1940 impartió en la Universidad de Nueva York.

La aplicación de esta teoría, consistente en establecer sistemas de evaluación, orientados a resultados, en donde los objetivos reemplazaban a las características personales, ha tenido lugar desde entonces en un gran número de grandes empresas.

Sin embargo, la Administración por objetivos no llegó a imponerse rápidamente. Algunos empresarios la consideraron una artimaña más del departamento de personal, mientras que en cambio en la alta dirección de otras empresas que ya habían iniciado el programa, ocasionaron la cancelación del mismo, con la expulsión de la vieja guardia. Estos sucesos representaron, precisamente, la mayor debilidad de la Administración por Objetivos.

La Administración por Objetivos es un sistema mediante el cual el gerente y el subordinado se reúnen al comienzo de cada periodo para identificar juntos sus objetivos comunes y definir las principales áreas de responsabilidad del subordinado, en términos de los resultados que de éste se esperan. En cada periodo el subordinado tiene amplio margen

para escoger el método que empleará. Al final del periodo, ambos revisan los resultados logrados, a fin de compararlos con los objetivos establecidos, y se mide el grado de éxito alcanzado. Luego se empieza nuevamente el proceso.

El sistema de APD está basado en dos principios fisiológicos. En primer lugar, se basa en resultados, es decir, el individuo que practica la Administración por Objetivos es responsable de la obtención de objetivos o metas específicas. El segundo principio de este enfoque, es la Administración participativa.

Peter Drucker ha notado que en las principales empresas (General Motors, Ford, etc.), en donde su gran tamaño exige formas de organización divisionales, la administración que se practica es "Administración por Objetivos".

Otros estudios realizados por Dent, también revelaron que una característica común de las empresas de mayor éxito es la alta atención que prestan a los objetivos. Algunas observaciones de Odiorne, señalan, que las empresas de más alto éxito son más conscientes de sus objetivos que las de menos éxito.

La administración participativa no está formalmente

presente, pero es más probable bajo el sistema de APD que bajo el sistema de administración central intuitiva o autocrática.

La falta de efectividad de otras filosofías de dirección de personas ha provocado la creación de la Administración por Objetivos. La enorme popularidad de este nuevo concepto se deriva de la forma en que está enfocado: la APD se fundamenta en resultados y actuaciones a diferencia de otros sistemas basados en personalidades. Bajo el sistema de APD, el gerente concentra sus energías en los aspectos más críticos, es decir, los objetivos que constituyen las metas hacia las cuales dirige sus actividades.

La mayoría de los sistemas de administración de empresas que no se adhieren a los preceptos de la APD, sufren por falta de objetivos fácilmente identificables. Esto obliga a que los gerentes juzguen la actuación de sus subordinados en base a criterios subjetivos, en lugar de hacerlo objetivamente. En otras palabras, se puede decir: Cuánto trabajan mis subordinados?, en lugar de preguntarse, Qué resultados persiguen?

CAPITULO PRIMERO

PLANEACION DE LA INVESTIDACION

1.1 OBJETIVOS.

- Presentar una visión general sobre la Administración por Objetivos, y su aplicación en la Industria Química.
- Conocer el aspecto teórico y práctico sobre la Administración por Objetivos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El problema que se tratará de resolver al realizar esta investigación, es: investigar si la Administración por Objetivos ayuda a realizar una correcta valuación del desempeño.

1.3 HIPOTESIS.

Si se estableciera el sistema de Administración por Objetivos dentro de la Industria Química en México, se lograría mejorar la productividad y eficiencia de su

operación.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Si se estableciera el sistema de Administración por Objetivos dentro de la Industria Química.

VARIABLE DEPENDIENTE: Se lograría mejorar la productividad y eficiencia de su operación.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA.

La presente investigación está enfocada a conocer la Administración por Objetivos y su valiosa ayuda para realizar correctamente una valuación del desempeño; por lo tanto se realizará una investigación documental y otra de campo.

La información documental se hará consultando libros especializados y relacionados con dicho tema, además de revistas, publicaciones, etc.

Para la información de campo, se aplicará un cuestionario en las Empresas de la Industria Química, dirigido a los Gerentes de cada compañía.

1.4.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO.

El universo de la investigación está integrado por todas las empresas transnacionales de la Industria Química, situadas en el Área metropolitana de la Ciudad de México.

Para la delimitación del universo, se consultó a la Cámara Americana de Comercio, y de las empresas registradas en dicha Cámara, se seleccionó cierto número de empresas, de acuerdo al tamaño de la muestra.

1.4.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para obtener el tamaño de la muestra, se recurrió a la aplicación de una fórmula estadística:

$$n = \frac{NP(1-P)}{(N-1)(E/2) + P(1-P)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Universo.

P = Probabilidades de la población que posea la característica dada. Cuando no se conoce una característica propia del universo se opta por 0.5.

E = Error aceptable en la muestra 10% = 0.10.

Z = Nivel de confianza 90% = 1.645.

Procedimiento matemático.

$$n = \frac{40 (0.5) (1-0.5)}{\left(\frac{0.10}{1.645} \right)^2 + 0.5 (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{10}{0.3941206}$$

n = 25 Empresas

1.4.3

INSTRUMENTO DE PRUEBA.

UNIVERSIDAD ANAHUAC
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
LOMAS ANAHUAC, MEXICO 10, D.F.
TELEFONO: 5-89-22-00

Por medio del siguiente cuestionario se pretende investigar y evaluar el tema "LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS COMO SISTEMA E INSTRUMENTO PARA LA VALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA QUIMICA".

Nombre de la empresa _____

Dirección _____

Teléfono _____

Persona entrevistada _____

Puesto que desempeña _____

1. Llevan a cabo un sistema de administración por objetivos?

Si _____

No _____

2. Cuál fue la causa de la implantación de administración por objetivos?

3. Cuál es el periodo de revisión de los objetivos establecidos dentro de su empresa?

a) de 1 a 3 meses

b) de 3 a 6 meses

c) cada año

d) más de un año

4. Los gerentes de cada departamento elaboran las metas de su puesto conjuntamente con sus empleados?

Si -----

No -----

5. Sabe Usted cuál es el objetivo principal de la empresa?

Si -----

No -----

6. Cree Usted que cada departamento de su área cumple con sus objetivos específicos?

Si -----

No -----

7. Usted cree que la intervención de los empleados en la fijación de objetivos departamentales, ayuda a lograrlos con éxito?

Si -----

No -----

8. El sistema de administración por objetivos ayuda a mejorar la relación entre jefe - subordinado?

Si -----

No -----

9. Se lleva a cabo una evaluación de los resultados obtenidos contra los planeados?

Si -----

No -----

10. Se logra establecer la proporción en que cada individuo contribuyó en los resultados obtenidos?

Si -----

No -----

11. Cómo considera que son los resultados de la administración por objetivos?

a) Pobres

b) Regulares

c) Buenos

d) Excelentes

12. Cuáles han sido las principales desventajas que se han encontrado al aplicar el sistema de administración por objetivos?

13. Existe algún sistema de valuación de puestos?

Si -----

No -----

14. Antes de hacer la valuación de puestos, realizan descripciones?

Si -----

No -----

15. Qué método de valuación de puestos utilizan en esta compañía?

16. La valuación de puestos, ayuda en un momento dado a conocer:

a) Las obligaciones de cada puesto

b) Las características de cada puesto

17. Utilizan el mismo sistema de valuación de puestos para todos los niveles de la compañía?

Si -----

No -----

18. Utilizan la valuación de puestos con fines de ascensos en el personal?

Si -----

No -----

19. Mediante el uso de la valuación de puestos, los supervisores tienen un mayor control sobre el trabajo de sus empleados?

Si -----

No -----

20. Usted cree que la valuación de puestos:

a) Resalta las fallas de una persona

b) Resalta los aciertos de una persona

21. Con qué fin se usan las descripciones de puestos?

a) Reclutamiento de personal

b) Valuación de puestos

c) Asignación de salarios

Otros -----

22. La descripción de puestos refleja:

a) Objetivos de cada puesto

b) Autoridad de cada puesto

c) Responsabilidad de cada puesto

23. Cree Usted que una descripción de puestos pueda ser utilizada como guía para el desarrollo personal de cada miembro de la organización?

Si -----

No -----

24. ¿Qué área de la compañía realiza la descripción de puestos?

25. ¿Qué recomendaciones o mejoras propondría usted sobre la administración por objetivos?

26. Considera Usted que la administración por objetivos ayuda a realizar una correcta valoración del desempeño?

Si -----

No -----

Por qué? -----

1.4.5 TABULACION.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procedió a la

elaboración de la tabulación, la cual se llevó a cabo de la siguiente manera:

El cuestionario se compone de preguntas cerradas, preguntas abiertas y de alternativas múltiples.

Para las preguntas cerradas se realizó un conteo para determinar el número de respuestas afirmativas y negativas y con base en el número total, se obtuvo el porcentaje de cada alternativa.

En el caso de las preguntas abiertas, se listaron todas y cada una de las respuestas para así poder determinar cuál es la respuesta en la que coinciden la mayoría de los entrevistados.

Para las alternativas múltiples se llevó a cabo un conteo de las respuestas de cada una de los factores expuestos en la pregunta y con base en el número total se determinó el porcentaje correspondiente a cada una de ellas.

CAPITULO SEGUNDO

EL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

EL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Debido a los distintos aspectos tan cambiantes del medio en que se desenvuelve la empresa, los administradores han tenido la necesidad de hacer modificaciones a las formas de ejercer la administración.

En la actualidad se habla de deshumanización, de que el hombre se ha mecanizado y forma parte integral del aparato productor, y ya varios investigadores de la administración tratan de dar una solución al problema, por lo que se ha desarrollado una nueva teoría acerca de la forma de administrar: LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La administración por objetivos, consiste en el empleo adecuado de la creatividad, libertad y deseo de autorrealización de los individuos, a través de la propia determinación de las metas que pretenden conseguir.

2.1 GENERALIDADES Y CONCEPTO.

Según Odiorne, la administración por objetivos es definida como "Un proceso por medio del cual los administradores

superiores y subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y cumplen estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros". (1)

Caso se puede ver en la definición es necesaria la participación de todos los involucrados en el logro de las metas. O sea, se necesita que tanto los jefes como los subordinados sean coparticipes, logrando una formación de equipos de trabajo que persiguen el mismo fin.

Peter F. Drucker, en su libro La Gerencia de Empresas dice:
"Toda empresa comercial debe preparar un verdadero equipo y amalgamar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común. Cada integrante de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben contribuir a una meta común. Sus esfuerzos deben estar dirigidos en el mismo sentido y sus contribuciones deben encajar entre sí, en forma de producir un todo continuo, sin fricción, sin duplicación

(1) George Odierne M., "La Administración por Objetivos", pp. 68 y 69.

innecesaria del esfuerzo". (2)

Dale D. Mc. Conkey, en su libro *Cómo Administrar por Resultados*, explica que "La administración por resultados puede ser definida como un enfoque particular a la planeación y la evaluación directivas, dentro de la cual cada ejecutivo define sus realizaciones específicas para un año, o cualquier otro período de tiempo, sobre la base de los resultados que deberá alcanzar para que se realicen los objetivos generales de la empresa". (3)

Haciendo un análisis de las definiciones anteriores, se pueden destacar los siguientes conceptos:

1. La fijación de los objetivos.

Esto se hace considerando las metas comunes vinculadas con los objetivos principales de la empresa.

2. El equipo.

(2) Peter Drucker F., "La Gerencia de Empresas", pág. 64.

(3) Dale D. Mc. Conkey., "Cómo Administrar por Resultados" pág. 50 .

Los estudiosos de esta corriente administrativa, recomiendan el operar a base de equipos de trabajo, esto se ve claramente desde el momento en que se fijan metas comunes así como el desarrollo de las mismas.

3. El periodo determinado.

Es necesario determinarlo para estar en condiciones de realizar una evaluación de los resultados obtenidos contra lo planeado.

4. La evaluación.

En este sistema una de sus principales ventajas es la facilidad de medir el grado en que se cumplieron los objetivos determinados al finalizar el periodo, y también la proporción en que cada individuo contribuyó en los resultados obtenidos.

Después de este análisis, se puede concluir que: "La administración por objetivos es un sistema en el cual los supervisores fijan conjuntamente con los integrantes de su área, los objetivos a alcanzar en un periodo determinado, y al finalizar éste, evaluarán los resultados obtenidos determinando la contribución que cada individuo tuvo en la

obtención de los mismos". (4)

2.2 EL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

ESTABLECIMIENTO DE METAS.

Formulación de metas a largo plazo.

Desarrollo específico de todos los objetivos organizacionales.

Establecimiento de objetivos departamentales.

Establecimiento de objetivos individuales.

PLANEACION DE LA ACCION.

Formulación de planes de acción.

AUTOCONTROL.

Implementación y toma de acción correctiva.

(4) George Odiorno S., "Administración por Objetivos", pág. 188.

REVISIONES PERIODICAS.

Revisión progresiva hacia los objetivos.

Valuación de toda la ejecución, conducta reforzada y fortalecimiento de la motivación a través de:

- **Entrenamiento administrativo.**
- **Compensaciones.**
- **Planeación de puestos y fuerza de trabajo.**

2.2.1 ESTABLECIMIENTO DE METAS.

La esencia de la administración por objetivos, radica en el establecimiento tangible, medible y objetivos verificables en áreas clave de ejecución.

Es importante hacer una distinción entre las metas específicas y aquellas manifestaciones nebulosas, que permanecen sin cambios año tras año.

Los niveles superiores de administración, formulan los objetivos específicos que planean lograr. Una vez aprobados por la alta administración, los objetivos de cada

administrador son comunicados por él a sus subordinados. Estos, a su vez, trasladan las metas de sus superiores en acciones requeridas y formulan objetivos en sus propias áreas de responsabilidad. Una vez más, las metas de cada subordinado representan sólo una parte de las metas de sus superiores, generalmente cubren un periodo de tiempo más corto. El proceso se repite en cada nivel de la administración hasta que se logra una integración jerárquica de objetivos en toda la organización.

2.2.2 PLANEACION DE LA ACCION.

Mientras que los objetivos reflejan el fin de la ejecución administrativa, los planes de acción bien concebidos proveen el significado para su logro. La planeación de la acción envuelve la determinación de qué, quién, donde, cuándo y cómo es necesaria para alcanzar un objetivo dado.

2.2.3 AUTOCONTROL.

Inherente al proceso, es sabido que el individuo y sus superiores controlarán su conducta y las actividades necesarias para implementar la acción planeada y alcanzar

los objetivos. El autocontrol requiere de participación significativa en el establecimiento de metas y en el proceso de planeación de la acción, resultando un mejor entendimiento y una mayor delegación de objetivos.

2.2.4 REVISIONES PERIODICAS.

Las revisiones sistemáticas diseñadas para valorar el progreso y ejecución en técnicas de establecer objetivos, son fundamentales en el éxito del proceso.

Se identifican las áreas problema y se eliminan los obstáculos, de manera que puedan establecerse los niveles adicionales y nuevos objetivos.

Las revisiones periódicas deberán llevarse a cabo tan frecuentemente como sean necesarias durante el periodo.

Pueden ser conducidas por grupos pequeños. El dinamismo del proceso en sí mismo, es el resultado de los pasos siguientes, según señala Anthony (5).

(5) Issac Guzmán Valdivia, "La Ciencia de la Administración, la Dirección de los Grupos Humanos. pág. 78.

PASO 1.

Formulación de metas a largo plazo y planes estratégicos. Están generalmente basados sobre una revisión y análisis del propósito fundamental de la empresa.

Por qué existe la organización? Qué clase de organización trata de ser? Los planes estratégicos ayudan a identificar aquellas áreas que necesitan un mejoramiento de la ejecución y resultados.

PASO 2.

Desarrollar los objetivos específicos para ser alcanzados en el periodo dado. Estos generalmente en las áreas clave, que se reflejan en toda la ejecución organizacional. Para un negocio empresarial, por ejemplo, los objetivos deben ser establecidos para obtener beneficios, productividad, mercado establecido, etc.

PASO 3.

Establecimientos de objetivos derivados y sub-objetivos para los departamentos principales y sub-unidades.

PASO 4.

Fijación de objetivos realistas y retadores y estándares de ejecución para los miembros de la organización.

PASO 5.

Formulación de planes de acción para alcanzar los objetivos establecidos.

PASO 6.

Implementación y toma correcta de la acción, cuando se necesite asegurar los logros de los objetivos. Para este paso es necesario la existencia de criterio y estándares en contra para medir la ejecución.

PASO 7.

Revisión individual y organizacional de la ejecución en términos de las metas y objetivos establecidos. Este envuelve periódicamente revisiones sistemáticas para medir y discutir el proceso, identificar y resolver problemas y revisar objetivos y prioridades que pueden ser requeridas por información nueva o adicional.

PASO 8.

Evaluación de la completa ejecución, reforzamiento de la conducta y tenaz motivación a través del entrenamiento y desarrollo, compensación, y planeación profesional de una efectiva administración. Este paso es esencial para el adecuado desarrollo del recurso humano y deberá ser parte explícita del proceso de administración por objetivos.

2.3 LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS COMO SISTEMA.

Es una forma de integrar la base del proceso administrativo y las actividades en una forma lógica y significativa. Un componente esencial de cualquier sistema de administración por objetivos, está establecido en base a las metas a corto plazo y estrategias para la organización. Está generalmente basado sobre un análisis del medio externo y un mejoramiento de las fuerzas y debilidades organizacionales. Las entradas del medio externo, generalmente toman la forma de oportunidades o problemas que se enfrentan a la empresa. Por otro lado, las entradas internas están principalmente

relacionadas con la tecnología, las finanzas, el fisco y otros recursos.

Las metas a largo plazo y los planes estratégicos, proporcionan las bases para determinar las prioridades comunes y establecer, sobre todo, los objetivos de la organización y objetivos específicos para cada sub-unidad y sus miembros (pasos 2, 3 y 4).

Los objetivos verificados y claramente definidos se convierten en la base para los planes a corto plazo a través de toda la organización. Estos generalmente especifican los detalles de cómo se deben lograr los objetivos (paso 5).

El paso 6, consiste en la fase de implementación, llevando a cabo las actividades en los planes de acción y, cuando sea necesario, se aplicarán acciones correctivas.

En el paso 7, se llevan a cabo revisiones periódicas en las cuales existe un principal problema a resolver y que puede resultar en una revisión de las metas, cambios de planes en la acción o una modificación en la forma en que se implementaron los planes. La revisión periódica provee de una entrada importante en la evaluación de la actuación individual.

La evaluación de la actuación individual, paso B, envuelve la evaluación de la actuación y a cambio provee importantes entradas a varias actividades claves, esto ayuda a identificar el entrenamiento y desarrollo de necesidades, las cuales, entonces, son traducidas en objetivos específicos que pueden convertirse en los objetivos del trabajo individual para el próximo periodo (o sea, entrenamiento administrativo y autodesarrollo).

También provee una importante entrada en la cantidad de compensación que recibe. Finalmente, en la revisión para el plan de administración por objetivos, los planes individuales de ocupación, proveen de las bases para la planeación del sistema de administración por objetivos, que es una de las entradas internas requeridas para desarrollar metas a largo plazo y planes estratégicos, así se cierra el sistema.

2.4 TIPOS DE OBJETIVOS.

A) Generales.

Son los que integran la organización de la empresa formando una unidad, por lo tanto, son los que dirigen y guían a

todas las actividades de la empresa. Son fijados por la dirección u órgano supremo de la empresa, una vez que se han decidido los objetivos para cada área, división o departamento, se les comunicará por escrito, para que cada uno fije sus objetivos particulares dentro de su área sin perder de vista el objetivo general.

B) Particulares o Específicos.

Son aquellos que señalan los objetivos específicos en un puesto o área de trabajo determinado. Los objetivos particulares están coordinados y condicionados a los objetivos generales de la empresa.

La administración por objetivos proporcionará un modelo o tipo de acción a seguir, y así poder tener una base y saber hacia donde se dirige la empresa, y por consiguiente, evaluar el trabajo realizado.

Cuando la fijación de objetivos de todos los departamentos o secciones de la empresa han quedado definidos, la dirección deberá coordinar sus actividades para ajustarlos a los objetivos generales que se persiguen.

Para poder llevar a cabo la administración por objetivos es

importante que la dirección mantenga una adecuada comunicación, que proponga juntas, reuniones con los jefes de diferentes secciones, para poder evaluar el trabajo obtenido y proporcionar el apoyo suficiente para que cada uno de los integrantes de la empresa pueda comprobar cuál ha sido su avance, o los problemas que se presentaron y por los cuales no haya podido llegar al objetivo.

Cabe mencionar, que cuando la empresa no ha logrado definir y establecer su organización de acuerdo a sus necesidades, al aplicar el criterio de administración por objetivos, muchos objetivos se verán truncados debido a que los departamentos no están perfectamente delimitados en cuanto a funciones y actividades, por lo tanto habrá fuga de responsabilidades, duplicidad de mando y duplicidad de funciones.

En este caso puede seguirse la implantación progresivamente por niveles jerárquicos o departamentos; así, se podrá adecuar el sistema paulatinamente en tanto que el personal se vaya identificando con esta forma de trabajo, y ellos mismos vayan proponiendo sus objetivos que con el transcurso del tiempo y la acción se irán perfeccionando.

Antes de seguir hablando sobre objetivos, es necesario hacer

una definición. Etimológicamente la palabra objetivo, proviene de dos raíces: "jactum" que significa lanzado; y la preposición "ob" que significa, hacia. Por consecuencia un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa.

Dr. Sergio Olivera.

"Hacia una nueva teoría administrativa". -"Objetivo es la especificación de ciertas condiciones que deberán existir cuando éste sea alcanzado. Es la determinación precisa de algo que se desea lograr. Es un blanco o meta expresada en términos cuantitativos".

George F. Terry.

"Principios de administración". -"Las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador". (6)

Agustín Reyes Ponce.

Los considera como: "Los fines que nos proponemos,

(6) George Terry F., "Principios de Organización", pág. 81.

entendiendo por éstos, aquéllos que se pretenden obtener en toda operación o actividad". (7)

Koontz y O'Donnell.

En vez de dar una definición de los objetivos, señala que éstos son diversamente conocidos como "propósitos, misiones, metas o blancos" y que nadie puede especificar como cumplir un objetivo vago o indeterminado, por lo que los objetivos deben estar identificados de tal forma que puedan determinarse el éxito o fracaso final". (8)

Concluyendo se puede decir que:

A) Ya sea que se les llame metas, fines o determinaciones precisas, se elaboran con el propósito de alcanzarlos.

B) Se establece un plazo para su cumplimiento.

(7) Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresas", pág. 150.

(8) Koontz y O'Donnell, "Principios de Administración", pág. 99.

C) Señalan al administrador la dirección e sus esfuerzos.

D) El resultado de su obtención se refleja en términos cuantitativos.

Lo que se puede considerar como uno de los mejores logros de este sistema es la acción realizadora en que se va a traducir el trabajo, ya que su enfoque se hará hacia resultados ligados todos ellos y apuntando hacia un objetivo común.

2.5 REGLAS PARA FIJAR OBJETIVOS.

Estas reglas sirven como una ayuda para que al fijar los objetivos, se pueda tener la certeza de que se han establecido en forma adecuada.

1. LOS OBJETIVOS DEBEN FIJARSE POR ESCRITO.

Cuando se establecen en forma meramente verbal, conduce a

dos defectos: el primero consiste en que la facilidad misma de expresarlos oralmente, dificulta su precisión; la fijación escrita exige revisar si dicha fijación ha sido adecuada, además, se pueden hacer correcciones, complementos, adiciones o cambios de orden de los elementos. En segundo lugar, los objetivos fijados en forma oral, pueden ser entendidos, y de hecho casi siempre lo son, en forma diversa por las distintas personas que han de concurrir a su logro.

La fijación de los objetivos en el sistema de administración por objetivos debe hacerse siempre en forma escrita.

2. LOS OBJETIVOS DEBEN FIJARSE EN FORMA SEPARADA.

Esto implica que, salvo casos excepcionales, cada frase solamente contenga uno. La gramática y la lógica señalan que, cuando existen diversos juicios o afirmaciones en una misma frase, es fácil que se tome como una sola afirmación lo que en realidad constituyen diversas. Por esto se debe cuidar que cada objetivo sólo contenga una de las cosas que se desean realizar, y que las demás queden establecidas por separado.

3. SIEMPRE DEBE FIJARSE LA FECHA EN LA QUE LOS OBJETIVOS SE DEBERAN LOGRAR.

Como la administración por objetivos se realiza por años o semestres, es lógico que la mayor parte de los objetivos tengan fijado como fecha para su consecución el fin del año o del semestre.

Sin embargo, pueden darse dentro del plan general otros objetivos que deban realizarse para una fecha particular anterior.

Además de la fecha de la terminación del periodo se deben fijar las fechas de revisiones parciales, en las que se supone que, aunque sea de una manera incompleta, debe estar determinada alguna realización.

4. LOS OBJETIVOS DEBEN SER ESPECIFICOS, CLAROS Y PRECISOS PARA TODOS LOS QUE VAN A PARTICIPAR EN SU REALIZACION.

Si los objetivos están concebidos y expresados sin precisión, o en términos que no están al alcance de quienes habrán de lograrlos, jamás podrán alcanzarlos, ni siquiera dirigirse a ellos. los términos técnicos que sean bien

conocidos por aquéllos que han de aplicarlos, no quitan por supuesto, esa claridad.

5. DEBEN SER POCOS EN NUMERO, SOBRE TODO EN LOS PRIMEROS PERIODOS DE APLICACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Uno de los beneficios de la administración por objetivos, radica en que concentra la atención y la actividad de los jefes en campos particulares, que se supone se ha escogido de acuerdo con las reglas del factor estratégico, esto es: que una vez logrados, habrán de producir efectos sobre otra serie de actividades rutinarias, muy importantes pero que no constituyen lo fundamental para la empresa en ese momento.

6. DEBEN SER OBJETIVOS POSIBLES DE OBTENER, PERO AL MISMO TIEMPO, ESTIMULANTES PARA EL JEFE.

Cuando un objetivo se encuentra por encima de las posibilidades reales de una empresa, se abandona fácilmente, por la desilusión de ver que es imposible de alcanzarlo, por el contrario, cuando el objetivo no implica ningún mejoramiento, sino una realización que hace mucho tiempo se

ha venido alcanzando, obviamente no estimula a poner ningún cuidado: se logrará por sí sólo y no mejorará en nada la administración.

7. DEBE REVISARSE SI LOS OBJETIVOS FIJADOS VAN DE ACUERDO CON LAS POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS GENERALES DE LA EMPRESA.

Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse esas políticas y normas. Puede tratarse de políticas y normas fijadas por una empresa, o bien, de las que establecen los contratos colectivos, la Ley Federal del Trabajo, las leyes mercantiles u otro ordenamiento legal o contractual.

8. DEBE REVISARSE SI LOS JEFES ENCARGADOS DE ALCANZARLOS, CUENTAN CON LA AUTORIDAD NECESARIA.

En los diversos aspectos de autoridad formal, operativa o técnica. Cuando esto no ocurra así habrá que aumentarlas porque, de lo contrario, no podrán tomar ninguna decisión efectiva.

9. LOS OBJETIVOS FIJADOS DEBEN DEJAR SIEMPRE UN GRADO MAS O MENOS AMPLIO DE DECISION A LOS JEFES INFERIORES.

10. ANTES DE ESTABLECER LOS OBJETIVOS CONVIENE ANALIZAR EN QUE FORMA CONCRETA VAN A CONTRIBUIR EN EL PROGRAMA DE LA EMPRESA.

Para lograr esto es necesario efectuar reuniones especiales entre jefe y subordinado en las cuales éste último, presenta sus proposiciones de objetivos, las estrategias y tácticas con las que pretende alcanzarlos conjuntamente con los recursos y apoyos que necesita.

El jefe deberá entender los puntos de vista que le presente el subordinado, aceptando aquellos que sean razonables, también deberá proporcionar ayuda y orientación creando el ambiente que haga sentir al subordinado, su absoluta intervención en la determinación de la ruta a seguir, no obstante que como resultado de las reuniones se tengan que modificar los objetivos.

El subordinado, a su vez, deberá asumir una actitud semejante a la del jefe, entendiendo las razones por las que se presenten modificaciones a sus proposiciones y que se

originen por el mayor conocimiento y visión del supervisor.

El esfuerzo que se realice para administrar por objetivos, es evidentemente el procedimiento gracias al cual se determina con precisión lo que debe realizar la compañía, el organismo o la persona, dentro de un período concreto de tiempo. La idea de que cada gerente sabe con exactitud lo que trata de realizar, es muchas veces incorrecta, la verdad de las cosas es que los instructivos y los fines propuestos, propenden a perderse en el bullicio de las labores administrativas. Es preciso que los gerentes tengan presentes con claridad las metas, así como las etapas indispensables para alcanzarlas.

2.6 COMO SE FORMULAN LOS OBJETIVOS.

La manera de formular la exposición comprensible de objetivos, exige ponderación y análisis concienzudos. El propósito del objetivo debe ser claro y es indispensable comprender bien su enfoque. En la exposición oficial, debe precisarse la forma de actuar. Las siguientes son normas para asegurarse de que los objetivos se formulan concienzudamente:

- 1) Definirlos en función de los resultados o condiciones por conquistar y no en función de los trabajos por ejecutar.
- 2) Redactarlos de manera que puedan analizarse y rectificarse de tiempo en tiempo.
- 3) Limitarlos en el aspecto de tiempo, de manera que se tengan marca o señales indicadoras del trayecto recorrido en su realización.
- 4) Redactarlos en términos enérgicos, empezando con palabras tales como EJECUTESE, COMPLETESE y RESPONDASE; términos que hacen pensar en resultados o plazos de tiempo.
- 5) Formularlos en base a experiencias del pasado.
- 6) Manifestarlos en términos positivos, es decir, diciendo lo que haya que hacer más bien que lo que haya que evitar.
- 7) Manifestarlos en forma concisa y breve, sin hacer descripciones complejas, ni minuciosas.
- 8) Destinarlos a un solo resultado final y no obligar a

contraer múltiples compromisos.

9) Hacer que se informe a los gerentes que intervengan, cuando se haga cambios o modificaciones.

10) Asignarles un factor de riesgo, para valorar el grado de confianza que amerite llevarlos a término.

11) Redactarlos de manera que, por lo menos, la persona considere importante cumplir las responsabilidades de su puesto de trabajo.

12) Redactarlos en términos que puedan cuantificarse y sea fácil medirlos y, por lo tanto, informar acerca de ellos.

13) Destinarlos a que representen un compromiso contraído entre el trabajador o empleado y su superior.

Parece sencillo hacer por escrito una exposición expresiva de los objetivos, pero la experiencia manifestada por muchas compañías revela lo contrario. Afirman que las exposiciones escritas con más frecuencia son conjuntos borrosos de obligaciones impuestas que tarde o temprano ocasionan equivocaciones y malas interpretaciones. George Odiorne,

recalca esta dificultad de muchas compañías. Las exposiciones nebulosas de los objetivos no explican bien los resultados por conquistar y tampoco ofrecen una guía funcional.

2.7 CONTROL DE LOS OBJETIVOS.

El control de los objetivos, será llevado a cabo por el responsable del Área, que estará en constante comunicación con todos los jefes subordinados a él.

Se tratará de una comunicación tanto formal como informal, ya que no únicamente debe guiarse por los reportes. A través de esta comunicación no se está tratando de juzgar su realización, sino por el contrario, de impulsar y motivar el buen desarrollo del programa y saber en qué punto no se ha logrado o que problemas se están presentando.

Deberá de existir una revisión periódica formal con los integrantes del Área, tendrá también un calendario de fechas límite y revisiones formales para informar a la dirección cuál ha sido el resultado dentro de esa Área; ya que habrá de ser discutido en todos sus puntos el informe que éste presente.

Los controles que se restablecerán, permitirán en un momento dado realimentar el programa de administración por objetivos, es decir, se mejorará o cambiarán algunos elementos a fin de garantizar que lo que no se ha logrado se alcanzará en el siguiente periodo.

2.8 VENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Para el subordinado.

Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él. Dentro de la administración por el sistema ordinario, uno de los más serios problemas radica en que los superiores alegan que esperan resultados mayores, en tanto que los jefes inferiores consideran que lo que obtuvieron fue muy elevado, esto se elimina en la administración por objetivos, ya que éstos se precisan anticipadamente con la mayor exactitud posible.

Le permite mayor libertad de acción. Una vez fijado el objetivo o resultado concreto y las políticas generales, el jefe inferior queda en libertad de usar en cada caso los

medios necesarios. A él se le va a exigir que obtenga resultados, no sólo en cantidad de producción o de costos, sino en satisfacción del personal, a través de ciertos elementos concretos que puede escoger, según su criterio.

Sus logros quedan registrados de una manera objetiva. Con mucha frecuencia los jefes se quejan de que no se toman en cuenta sus méritos, su capacidad y su desempeño. La calificación de méritos, lo más que puede conseguir, será la elevación subjetiva de que un jefe se portó de tal o cual manera, que tuvo o no tal mérito. Pero esto puede discutirse, ya que solamente se funda en apreciaciones. En cambio, la administración por objetivos se basa en cosas tangibles que no se prestan a discusión, sino que solamente existen dos posibilidades: se lograron o no se lograron.

Le permite demostrar objetivamente por qué no se pudo lograr algo. Supongamos que un jefe no logró los resultados que se había fijado, como sabía que se los iban a exigir, esa misma situación le obligará a pensar en todos los elementos objetivos e indiscutibles de que ello era imposible; que la falta no fue suya, sino de otros departamentos o sistemas.

Le permite concentrarse en áreas concretas. En la administración ordinaria, el jefe tiene muchos campos, todos

aquéllos que, aunque no se le señalen de manera objetiva en un análisis de puestos, se le van a exigir que cubra. Pero en este caso se ha admitido, y se ha dado por supuesto que hay puntos clave, que son en los que se va a concentrar.

Todo jefe inferior tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo y ante la empresa. Se puede decir que "sabe cómo va". En muchas ocasiones los jefes parecen descontrolados porque hasta el final de un periodo, a veces muy largo, es cuando pueden saber si su trabajo fue o no adecuado. En cambio, un jefe que trabaje bajo administración por objetivos, se encontrará con que cada mes, cada bimestre, quizá cada semana, conocerá con precisión si está obteniendo lo que él mismo contribuyó a fijar, o bien lo está superando, o quizá no lo está pudiendo alcanzar. Pero siempre estará bien orientado sobre cual es su situación frente a la empresa.

Permite a todo jefe, dar sus puntos de vista en contra de las metas que se pretenden señalársele. Pero no después de que no se lograron.

Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias. Lo más importante es el hecho de que las metas no se le van a imponer, sino que, por el contrario, quizá él va a

escoger el Área en la que se han de lograr mejoras; tal vez él mismo sea el que se haya fijado dichas metas; se han tomado en cuenta sus opiniones.

Para el jefe que la aplica.

Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados. No es el jefe superior quien va a fijar todas las metas que otros han de alcanzar; no es él solo quien va a exigir; va a responsabilizar a sus subordinados, haciendo que ellos fijen las metas.

La calificación de sus subordinados es objetiva e indiscutible. Esto le puede ser útil para establecer los salarios, ascensos y promociones, etc.

Concentra la supervisión en pocas áreas, pero que son las principales. Se supone que, al determinar las áreas y después al fijar las metas. Cuando un jefe superior ha logrado establecer con sus diversos subordinados la administración por objetivos, no tiene que atender intensamente a las cuestiones repetitivas y rutinarias, sino más bien a los pocos aspectos que se han colocado bajo la administración por objetivos.

Con este sistema el jefe recibe ideas sobre mejoramientos

que en ocasiones a él personalmente no se le habrían

ocurrido.

Le exige mayor comunicación con sus subordinados. Uno de

los requisitos para el éxito de la administración por
objetivos, es el establecer una constante comunicación
informal entre todos los jefes.

Obliga a cada jefe a asumir su función vital. "HACER QUE

SUS SUBORDINADOS LOGREN RESULTADOS".

Para la eficiencia de la empresa.

Todos los jefes que trabajen bajo este sistema responden

mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean

alcanzables a corto plazo. Cuando se señalan metas muy

amplias, diferidas y vagas, la voluntad no puede reaccionar
con tanta energía.

Fija responsabilidades personales. Se verá en cada caso

quién fue el responsable de que tal meta se haya conseguido,
o el culpable de que no se haya logrado.

Permite pagar sueldos y salarios por eficiencia, eliminando

las discusiones.

Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.

La administración por objetivos exige que cada jefe forme un grupo de trabajo con sus subordinados inmediatos, que discuta las metas y esté en constante comunicación, revisando periódicamente los resultados.

Es una base para el desarrollo de funcionarios. Cuando se establece la administración por objetivos, cada jefe necesita poseer todos los conocimientos indispensables, para poder obtener los resultados que se ha propuesto.

2.9 ALGUNAS LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Frente a todos los beneficios que se han señalado, la administración por objetivos, presenta también algunas limitaciones, las cuales se mencionan a continuación.

La administración por resultados, necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordinariamente ocupan los jefes en la planeación de sus

actividades. Toda planeación implica invertir tiempo en el momento actual, que habrá de retribuir sólo en el futuro, pero de momento parece un gasto inútil.

En realidad, se trata de una auténtica inversión, esto es: el tiempo que hoy se le dedica se ahorrará después, o mejor dicho, se podrá aprovechar más fructuosamente en otras actividades.

Fácilmente se encontrarán resistencias, oposiciones y disgustos, que anteriormente no surgían, ya que en el sistema de administración ordinaria, la costumbre es señalar a cada quien lo que debe hacer, sin importar si esto era aceptado por él o no, en tanto que ahora es necesario discutir con cada jefe inferior el por qué y el cómo, si es posible, y una serie de cosas similares.

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

La administración por resultados lleva consigo todos los

beneficios, pero a la vez, exige los cuidados que supone la buena delegación de autoridad. De hecho, se trata de que cada jefe inferior señale o participe en el señalamiento de los resultados cuantificados y discutan su fijación; todo ello para poder después dejarle a él la forma concreta de realizarlos. Cuando un jefe superior trata de establecer la administración por resultados, pero quiere vigilar hasta el último de los detalles de cómo lo ha de hacer el inferior, indiscutiblemente no logrará los beneficios que con ella se propone.

La administración por objetivos; exige como todo nuevo sistema, cambios, nueva papelería, etc.

Pero más que todo eso, implica un verdadero reto a los jefes de alto o bajo nivel, para ver si son capaces de vencer "la resistencia al cambio".

Exige una mentalidad nueva, que esté dispuesta a eliminar por completo la costumbre de decir "siempre se ha hecho así", convencida de que tal afirmación no encierra razón alguna, sino sólo es la expresión de la rutina.

C A P I T U L O T E R C E R O

D E S C R I P C I O N E S D E P U E S T O S

Para una valuación correcta de los puestos, es importante una descripción con respecto a sus funciones, responsabilidades y requisitos. Quienes han asumido la responsabilidad sobre la calificación, deben recibir datos sobre los puestos, con objeto de tener una base sólida, sobre la cual tomar sus decisiones.

Además, todos los calificadores deben tener la misma información para una interpretación común de los datos, lo que es esencial para una calificación precisa. El mejor método para asegurar que cada calificador está correctamente informado sobre los puestos que va a calificar, y que tiene la misma información que cualquier otro calificador, es preparar un registro uniforme de los datos reunidos por el analista y que va a emplear en el proceso de la valuación de puestos.

El registro del puesto, comúnmente se denomina descripción del puesto. El término "descripción del puesto" ha sido definido como "la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto

individual". (B)

Normalmente una descripción de puestos, requiere tres apartados principales: los datos que identifican al puesto; la descripción en sí, que incluye un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto; las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria, así como las condiciones en las cuales se realiza el puesto.

La especificación del puesto es útil al departamento de reclutamiento; pero aun cuando incluye una descripción del puesto, no tiene por objeto su valuación, ya que el énfasis se pone en los factores del personal, más que en los factores del trabajo.

Para efectos de valuación de puestos, es importante que la descripción de un puesto incluya las especificaciones.

(B) C. L. Bennet, "Manuales de Descripciones de Puestos Ejecutivos", pág. 140.

3.2 FINALIDADES QUE LLENAN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

Ernesto Dale dice que las descripciones de puestos se formulan para dar:

1. Una descripción de la estructura de la organización actual que refleje en alcance, los objetivos, la autoridad y responsabilidad de cada puesto y las relaciones de este puesto con otros, dentro de la empresa.
2. Una guía para el desarrollo personal de cada miembro de la organización y para la evaluación de la actuación individual a la luz de los objetivos y estándares.
3. Una descripción concisa de cada puesto, que sea lo bastante clara para contestar las preguntas: Quién hace el trabajo? Cómo está relacionado el puesto con los otros puestos? Cómo, cuándo y dónde se realizan las funciones? (9)

(9) Ernest Dale, "Organización", pág. 122.

Si las descripciones son incompletas e inexactas, entonces, gran parte de su utilidad se perdería. Por lo tanto, al redactar una descripción de puestos se debe construir una base sólida y asegurarse de discutir el trabajo, la finalidad y el alcance de la responsabilidad y la autoridad que tiene una persona con su supervisor o gerente. Se debe considerar la relación que tiene su trabajo con otros trabajos dentro de la organización. Asimismo, se deben entender claramente los objetivos de su departamento y su relación con los objetivos de la empresa.

3.3 ASIGNACION DE LA RESPONSABILIDAD SOBRE LA PREPARACION DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

La descripción de puestos, por lo regular, es redactada por el analista que obtiene la información sobre el puesto. Sin embargo, en algunas empresas los datos del puesto se le llevan al director de personal o de relaciones industriales y es él quien redacta las descripciones de los puestos. En otras, el consultor es responsable de preparar el borrador de las descripciones de los puestos, y en otros casos, es el administrador de sueldos y salarios quien realiza esta función. La mayor parte de las empresas han coincidido en que es el analista que obtuvo los datos quien prepare la

descripción, ya que ha realizado un estudio detallado del trabajo y muchas veces está mejor preparado para escribir la descripción que cualquier otra persona que no lo haya hecho.

Quienes redacten las descripciones deben desarrollar ciertas habilidades y técnicas, porque las descripciones de los distintos puestos de una compañía deben redactarse con un mismo estilo, para que puedan ser fácilmente empleadas e interpretadas. El director del programa de valuación de puestos, normalmente está a cargo del programa de capacitación, aunque en algunos casos puede tener un ayudante en la redacción de las descripciones.

En la capacitación de redactores para las descripciones de puestos se han usado diferentes métodos, o combinaciones de métodos. Algunos de ellos son:

- Hacer que los redactores estudien literatura de valuación de puestos, con referencia a la redacción de las descripciones de puestos.
- La preparación de algunos ejemplos de descripciones de puestos, para ser revisadas por los redactores.
- Conferencias y explicaciones sobre las técnicas,

habilidades y estilo empleados en la descripción de puestos.

- Solicitar a los redactores que preparen descripciones muestra de los datos del análisis del trabajo, discutiéndolos con el grupo.

Un repaso de la literatura sobre la redacción de descripciones, proporciona una buena información para el nuevo redactor sobre el trabajo que debe realizarse.

En el programa de capacitación, se deben distribuir copias de descripciones de puestos para que el nuevo redactor las estudie y analice. El director del programa puede realizar unas descripciones de la misma compañía y enseñarles las técnicas que se deben seguir.

En la parte final de la capacitación, los redactores deben preparar algunas descripciones siguiendo las técnicas que se les han enseñado. Se les proporciona datos sobre algunos puestos específicos, para que cada persona pueda redactar su descripción de puesto. Cuando cada persona entrega su descripción al director, este debe discutir con ellos los puntos buenos y los débiles de sus descripciones. Una vez

revisadas las descripciones, el director del programa solicita una segunda descripción para tratar de mejorar los puntos débiles de la descripción anterior.

3.4 FORMULACION DE LAS DESCRIPCIONES.

En el manual de descripciones de puestos ejecutivos de la A.M.A., dice al respecto lo siguiente:

Una vez que la compañía ha decidido sobre el programa de descripciones de puestos, que ha verificado los objetivos del programa y que ha designado un ejecutivo que guie esa actividad, el siguiente paso es considerar los medios más prácticos de formular las mismas descripciones.

Dicho proceso consta de cuatro etapas:

- A. Recolección de la información sobre el contenido del puesto.
- B. Escribir un primer borrador de la descripción.
- C. Revisar, aprobar y/o corregir esta versión

preliminar, después de una comparación con otras descripciones de puestos de la compañía.

D. Escribir la versión final y autorizada.

El coordinador del programa debe decidir como ha de ejecutarse cada una de estas etapas y quién debe participar en cada etapa de los procedimientos. En general, las tres personas que intervienen en todas las etapas son el especialista en descripciones de la compañía, el ejecutivo cuyo puesto se está describiendo y el jefe de este último.

3.5 COMO SE REALIZA UNA DESCRIPCION DE PUESTOS?

Título del puesto.

Lo primero que debe registrarse en una descripción de puestos, es el título del puesto. En la mayor parte de las empresas, es necesario realizar cierto trabajo al respecto, ya que la nomenclatura de los puestos puede ser incorrecta, o bien los títulos correctos han sido abreviados de manera que no identifican al puesto claramente, todos los puestos por evaluarse deben ser listados por sus títulos actuales.

El título correcto debe ser mostrado , en primer término, en la sección identificación del puesto, junto con el título anterior si es que lo hay , sin embargo, cuando la nueva nomenclatura se ha familiarizado, el título anterior puede ser omitido.

Número del puesto.

Algunas empresas han encontrado que resulta muy práctico numerar los puestos, ya que se facilita su clasificación, identificación y manejo.

Por ejemplo, el departamento de contabilidad puede tener el número 200. Todos los puestos de ese departamento serán numerados a partir del número 200.

Una vez que los puestos son identificados con cierto número, se registra el número de puesto en la sección de identificación, o sea, a un lado del título del puesto.

Localización del puesto.

El siguiente punto en la sección, identificación, es el lugar donde se realiza el trabajo, mencionando el nombre del departamento, planta o rama de la empresa en la cual está

localizado el puesto.

Fecha de la descripción del puesto.

Generalmente todas las descripciones de puestos, incluyen la fecha en la cual se prepara la descripción, o la fecha en que fueron obtenidos los datos del puesto. La fecha es muy útil para determinar el tiempo que ha transcurrido desde que el puesto fue revisado.

Sección de trabajo realizado. (Resumen del puesto)

La parte principal de la descripción de puestos, empieza con una explicación concisa, con objeto de dar un aspecto general sobre el trabajo, presentando un resumen de las funciones principales. El resumen debe distinguir el puesto que se describe de los demás puestos, debe indicar el trabajo que se realiza y el nivel de su realización. Siempre deben emplearse términos específicos, con objeto de poder entender rápidamente la función del puesto.

Funciones del puesto.

Esta sección enumera y explica las funciones y responsabilidades ejercidas en el puesto. Sirve para

detallar la información presentada anteriormente, explica con detalle las funciones que antes sólo fueron mencionadas.

El redactor analiza las funciones del puesto y prepara una lista de las funciones principales.

Una manera de organizar la descripción para que pueda ser entendida correctamente, es clasificar las funciones de acuerdo con su frecuencia. Algunas se realizan diariamente, otras a intervalos de tiempo periódicos y otras a intervalos largos y poco frecuentes, a continuación el redactor efectúa una serie de explicaciones que describen lo que el trabajador hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

Estilo.

Al presentar los datos en el cuerpo de la descripción del puesto, hay dos alternativas, que son usar la forma de párrafos para presentar los datos o enumerarlos en forma de lista.

Deben mencionarse las herramientas y el equipo empleado para realizar las funciones. Los nombres de instrumentos

especiales o poco usables, deben ser escritos con mayúsculas. Las herramientas y equipo de uso normal como sequetas, sierras, martillos y máquinas de escribir, pueden ser escritas con minúscula.

Cuando se deban mencionar otros puestos, los títulos deben ser escritos con mayúsculas cada vez que se mencionen en la descripción, se usan mayúsculas para iniciar las palabras cuando se refieren a nombres de departamentos.

Especificaciones del puesto.

En la realización de un puesto, son necesarios ciertos requisitos físicos y habilidades en quienes los ocupan. Si se va a presentar un panorama completo del puesto, deben mostrarse esos requisitos. Son importantes para entender el puesto con respecto al qué, cómo, por qué, las funciones realizadas y sirven para distinguir más un puesto de otro (ANEXO 2 y 2a).

Requisitos de habilidad.

Los requisitos de habilidad de un puesto tienen por objeto mostrar el nivel de dificultad de las funciones

realizadas. estos requisitos deben ser siempre los mismos que servirán para producir una eficiencia satisfactoria. No deben establecerse con referencia a las habilidades que un empleado en particular tiene, sino en los términos que el puesto mismo requiera. Por ejemplo, cierto empleado puede poseer un título universitario y puede estar desempeñando un trabajo que sólo requiera estudios superiores.

En un caso así, puede existir la tendencia a colocar las especificaciones sobre educación, educación universitaria, ya que es la que posee la persona que está desempeñando dicho puesto. Por lo tanto, se debe tener cuidado de que las especificaciones del trabajo se hagan en términos de los requerimientos mínimos del puesto y no en términos de quienes lo desempeñan.

"El término habilidad se refiere tanto a las habilidades mentales como manuales". (10).

(10) Agustín Reyes Ponce, "El Análisis de Puestos", pág. 110.

P L A N E A C I O N

PROCEDIMIENTO

RESULTADO E IMPACTO

PLANEA SU PROGRAMA DE TRABAJO Y SU DISTRIBUCION ENTRE EL PERSONAL A SU CARGO, ENCAMINADO AL OPORTUNO REGISTRO DE LOS DIVERSOS CONCEPTOS CONTABLES.

ASEGURA A SU JEFE INMEDIATO EL REGISTRO VERAZ Y OPORTUNO DE LOS ASPECTOS CONTABLES QUE SE LE ASIGNAN

DECISION Y MARCO DE REFERENCIA

EN BASE AL CALENDARIO MENSUAL CIERRE DE OPERACIONES, DECIDE EL ORDEN DE SU PROGRAMA DE TRABAJO Y EL DE SU PERSONAL.

E J E C U C I O N

SUPERVISA, REVISY Y VERIFICA EL TRABAJO DEL PERSONAL A SU CARGO, ANALIZA Y DEPURY LA LAS CONCILIACIONES BANCARIAS DE CHEQUES Y VALORES. REVISY EL CORRECTO MANEJO Y APLICACION DE LAS SIGUIENTES CUENTAS: FUNCIONARIOS, EMPLEADOS, DEUDORES DIVERSOS, RECLAMACIONES POR COBRAR, DEPOSITOS EN GARANTIA Y ACREEDORES DIVERSOS.

MANTIENE ACUALIZADA EL REGISTRO DE LOS DIVERSOS CONCEPTOS CONTABLES QUE SE LE ASIGNAN.

ANALIZA Y DEPURY LA LAS CUENTAS CORRIENTES CON....., DA CUMPLIMIENTO AL PROCEDIMIENTO DE COMPROBACION DE ANTICIPOS PARA GASTOS, MEDIANTE EL SEGUIMIENTO DE SU COMPROBACION OPORTUNA Y SU REGISTRO ASI COMO LOS DESCUENTOS EN NOMINA, CUANDO PROCEDA.

REGISTRY Y ELABORAY EL ESTADO DE LA CUENTA CORRIENTE CON....., AUXILIANDO A SU DEPURACION VERIFICA Y ANALIZA LAS AFECTACIONES HECHAS A LAS SIGUIENTES CUENTAS. CLASIFICA Y AMPLIAY CONTABLEMENTE LAS NOMINAS PAGADAS AL PERSONAL.

DECIDE LA FORMA DE MANEJO Y APLICACION EN LAS DIFERENTES CUENTAS, DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y LINEAMIENTOS DE SU JEFE INMEDIATO.

Habilidades mentales.

1. Educación.- Cantidad y tipo de capacitación necesaria para realizar el puesto; incluye la educación general recibida en la escuela o la capacitación vocacional o técnica recibida, o bien el adiestramiento en el puesto.
2. Experiencia.- La cantidad y tipo de experiencia necesaria para realizar el puesto; incluye una serie de títulos, puestos o trabajos, que proporcionan la base de experiencia necesaria para ocupar el puesto, así como una estimación de tiempo necesario en cada uno de estos puestos.
3. Aplicación mental.- El empleo de procesos mentales requeridos en la realización del puesto, incluye puntos tales como juicio, capacidad analítica, iniciativa, capacidad creadora, versatilidad, adaptabilidad; indica el grado en el que el trabajador realiza trabajos reiterativos o no reiterativos, trabajo libre o supervisado, toma decisiones o alguien toma decisiones por él.
4. Conocimientos del trabajo.- La cantidad o el tiempo

de conocimientos sobre métodos, procedimientos, herramientas, equipo, suministros, máquinas, procesos y técnicas requeridas para realizar el trabajo; incluye el conocimiento adquirido por medio de la educación y la experiencia.

- B. Responsabilidad.- El nivel y tipo de responsabilidad asumido en el ejercicio del puesto; la responsabilidad incluye tipos como los siguientes: sobre hombres, materiales, equipo, método, procesos, dinero, registros, suministros, contactos con el público o con compañeros de trabajo, capacitación.

El establecimiento de las especificaciones para cubrir los cinco aspectos principales y habilidades mentales para un puesto, requiere la cooperación del analista, el supervisor y el empleado. Cuando llegan a un acuerdo común sobre estas especificaciones, pueden ser registradas en la descripción del puesto.

Las habilidades manuales se han definido como "aquellas que son requeridas para realizar un trabajo dado, a un grado requerido de precisión o cuidado. Los elementos por

considerarse aquí son características tales como la destreza, precisión, coordinación, cuidado, limpieza o maestría requerida en la manipulación, operación o proceso de materiales, herramientas, instrumentos o máquinas empleados. El número de unidades de trabajo que se producen normalmente en un periodo de tiempo, es también una medida de la destreza. (11)

Requisitos físicos.

Los trabajos varían en la cantidad y tiempo de esfuerzo físico requerido para realizarlo. Algunos requieren poco, mientras que otros exigen un cierto número de funciones físicas por periodos de tiempo.

Un buen sistema para la determinación de los requisitos físicos para un grupo de puestos es, listar todos los requisitos encontrados en el grupo de puestos. Por ejemplo, la lista podría incluir los siguientes conceptos.

(11) Employment Service, Occupational Analysis and Industrial Services Division. Training and Reference Manual for Job Analysis. Junio 1944. Pág. 30.

- | | | | |
|------------------|-------|--------------------------------|-------|
| 1. Caminar | _____ | 15. Transportar | _____ |
| 2. Saltar | _____ | 16. Lanzar | _____ |
| 3. Correr | _____ | 17. Empujar | _____ |
| 4. Balancearse | _____ | 18. Jalar | _____ |
| 5. Ascender | _____ | 19. Manejo con las manos | _____ |
| 6. Arrastrarse | _____ | 20. Manejo con los dedos | _____ |
| 7. Estar de pie | _____ | 21. Tocar | _____ |
| 8. Voltearse | _____ | 22. Hablar | _____ |
| 9. Inclinarsse | _____ | 23. Oír | _____ |
| 10. Doblarse | _____ | 24. Ver | _____ |
| 11. Arrodillarse | _____ | 25. Distinción de colores | _____ |
| 12. Sentarse | _____ | 26. Percepción de profundidad. | _____ |
| 13. Alcanzar | _____ | 27. Velocidad de trabajo | _____ |
| 14. Levantar | _____ | | |

Los puntos de la lista que no se aplican a un puesto en particular se dejan en blanco.

Condiciones de trabajo.

Esta sección de la descripción del puesto, se refiere al ambiente o a los alrededores en los cuales se realiza el

puesto. es importante distinguir la diferencia en las condiciones de trabajo para una serie de puestos, porque algunos puestos son realizados en ciertas condiciones distintas a los demás puestos. Debe hacerse una lista de todas las condiciones de trabajo; a continuación se citan algunos ejemplos de condiciones de trabajo.

- | | | | |
|-----------------------------------|-------|--------------------------------|------------|
| 1. Exterior | ----- | 13. Iluminación | ----- |
| 2. Interior | ----- | 14. Ventilación | ----- |
| 3. Calor | ----- | 15. Vibraciones | ----- |
| 4. Frio | ----- | 16. Riesgos mecánicos | ----- |
| 5. Cambios bruscos de temperatura | ----- | 17. Objetos en movimiento. | ----- |
| 6. Humedad | ----- | 18. Trabajo en lugares altos | ----- |
| 7. Sequedad | ----- | 19. Exposición de quemaduras | ----- |
| 8. Mojado | ----- | 20. Riesgos eléctricos | ----- |
| 9. Polvoso | ----- | 21. Explosivos | ----- |
| 10. Sucio | ----- | 22. Trabajo con otros | ----- |
| 11. Olores | ----- | 23. Trabajo alrededor de otros | ----- |
| 12. Ruidos | ----- | 24. Trabajo solo | ----- (12) |

(12) Ibid. Pág. 59.

Cualquiera de los puntos de la lista que se apliquen a un puesto en particular, debe ser marcado, haciendo una explicación con respecto al grado y frecuencia de la exposición a la condición.

Riesgos del puesto.

Una lista de tales riesgos puede ser el resultado de un análisis de todos los puestos que se estudian:

- | | | | |
|------------------------------|-------|-------------------------------|-------|
| 1. Magulladuras y cortaduras | ----- | 7. Disminución de la vista | ----- |
| 2. Quemaduras | ----- | 8. Disminución del oído | ----- |
| 3. Desgarramientos | ----- | 9. Enfermedades profesionales | ----- |
| 4. Hernias | ----- | 10. Desmayos | ----- |
| 5. Fracturas | ----- | 11. Descargas eléctricas | ----- |
| 6. Pérdida de miembros | ----- | | (13) |

La explicación de cada uno de estos puntos, debe ir acompañada del periodo de tiempo aproximado en el que el

(13) Ibid. pág. 59.

trabajador está expuesto al riesgo.

3.6 METODO "MAY" DE DESCRIPCION DE PUESTOS.

Uno de los métodos más modernos y más utilizado actualmente en cuanto a descripción y valuación del puesto, es el método MAY, del cual se hará una breve referencia en este trabajo.

En este punto se tratará lo relacionado con el formato que se deberá dar a las descripciones cuando sean redactadas y la manera de integrar y organizar la información útil para ellas.

Primeramente, se debe enfocar la atención hacia el logro de un formato y estilo uniforme en la redacción del contenido del puesto. El propósito de la descripción es proveer al Comité de Valuación de la información esencial para que pueda valor correctamente los puestos. Por lo tanto, todos los aspectos significativos deben ser incluidos. La descripción debe ser precisa, concisa y bien organizada. Una buena descripción de puesto, rara vez excede de cuatro páginas cuando está bien escrita, de manera concisa y cuidadosa.

El objetivo que se busca en la redacción de la descripción es obtener los hechos más importantes del puesto y registrarlos, no sacar conclusiones o juicios de valor de los hechos; lo que se debe obtener es una descripción del puesto tal y como existe ahora, y no como debería o podría existir bajo otras circunstancias.

La descripción del puesto deberá constar de los siguientes puntos:

- Encabezado
- Propósito General
- Dimensiones
- Naturaleza y alcance
- Finalidades

Encabezado.

Los datos del encabezado son relativamente fáciles de llenar; básicamente identifican al puesto en cuanto a la razón social de la empresa, el departamento y/o división a la que pertenece el puesto dentro de la organización, el título del puesto del que se trata la descripción, el nombre del ocupante, el título del puesto al que reporta y depende directamente y el nombre del analista que

redacta la descripción.

Propósito general.

Este punto debe contener una declaración breve, poco detallada pero específica, el propósito general o razón por la cual existe el puesto dentro de la organización. El texto rara vez excederá de cinco a seis renglones, se incluye en la descripción principalmente para que el Comité de la Valuación (o cualquier otra persona que lea la descripción), pueda comprender rápidamente la esencia y la importancia general del puesto en cuanto a su contribución al logro de los objetivos totales de la empresa.

Dimensiones.

Este punto debe presentar un resumen de todos aquellos datos cuantitativos sobre los que claramente repercuten directa o indirectamente las actividades del puesto, con objeto de que los lectores puedan darse una idea clara del tamaño de las operaciones a cargo del titular.

Por lo general, los datos que se incluyen en este punto se miden en dinero anual, ya sea de presupuestos operativos, costos de nómina, activos y/o pasivos de la empresa, y otras

cantidades significativas. Además, y con objeto de darle mayor profundidad a la perspectiva dimensional del puesto, conviene también incluir en esta sección otros datos numéricos pertinentes, como el número total de subordinados, etc.

A continuación se verán algunas dimensiones comunes en los puestos:

- Volumen de ventas
- Costo o valor de la producción
- Número de subordinados
- Nómina anual de la unidad
- Presupuesto anual de operación
- Valor de la maquinaria y/o equipo
- Y cualquier otro valor monetario significativo.

Naturaleza y alcance.

Este punto debe contener una descripción clara y concisa sobre las actividades del puesto, redactadas de tal manera que facilite a los lectores la comprensión clara de las funciones del puesto con las operaciones totales de la empresa, las relaciones con otras unidades y de qué tipo, así como conocer el ambiente interno y externo en el que se desarrolla.

Esta sección constituye el meollo de la descripción del puesto e incorpora, por tanto, la mayor parte de la información adquirida durante la entrevista analítica. Se puede redactar en diversas formas, dependiendo de la naturaleza misma de cada puesto.

En general, el contenido en esta sección de la descripción puede tocar los siguientes puntos, en el orden en que se presentan. Es importante tener en cuenta que no todos los puntos que se mencionan a continuación se aplican igualmente a todos los puestos. Hay que aplicar en cada caso el criterio personal y decidir lo mejor.

- A. Relaciones internas
- B. Actividades subordinadas
- C. Entorno
- D. Libertad para actuar.

Finalidades.

En este punto se trata de redactar en unas cuantas oraciones cuales son los resultados finales que se esperan del puesto. Esto no significa que se tengan que hacer una lista de los principales deberes o tareas del puesto, sino de aclarar cuáles son los fines principales, para cuyo logro existe el

puesto; cuáles son los resultados por los que finalmente se va a medir la actuación del titular del puesto.

Para poder entender más claramente el concepto de finalidad, es importante compararlo con el de misión y el de responsabilidad.

Por misión se quiere dar a entender la relación del puesto con los objetivos de la organización. Es la función básica del puesto. Cada puesto contribuye en alguna medida a la relación de las metas hacia las que se dirige la organización. El puesto principal y más elevado en la jerarquía organizacional de la empresa influye en la misión del logro del conjunto de los objetivos.

Esto difiere de las finalidades concretas de un puesto que son los resultados finales de cada uno de los puestos en sí. Cada puesto tiene ciertos resultados determinados que se deben conseguir. El efecto total de estos resultados finales e individuales aplicados sobre el éxito global de la corporación, implica la consecución de la misión de la empresa.

Cuando un titular está produciendo con éxito y alcanza positivamente todos los resultados finales de su propio

puesto, se puede decir que ha logrado su misión.

De esta manera, las finalidades representan la relación individual con el puesto, y la misión representa la relación de cada uno de los puestos con los objetivos de la organización. Las finalidades por separado son piezas de la misión total del puesto y sumada, implican el objetivo final.

Mucha gente pone objeción a la utilización de la palabra responsabilidades como sinónimo de finalidades.

La razón es que la palabra RESPONSABILIDADES, tiene muchas connotaciones que tienden a identificarla con las actividades diarias de un puesto. Por ejemplo, si usted pregunta a un titular Cuáles son sus responsabilidades? normalmente le responderá algo así: "Bacar el trabajo a tiempo", "Entregar mis informes cuando debo", etc., este problema se elimina al utilizar la palabra finalidades, ya que induce a la persona a pensar en términos de resultados finales y posee la connotación nueva que le obliga a incluir "medidas".

CAPITULO CUARTO

VALUACION DE PUESTOS

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.1

RELACION HISTORICA.

Se tiende por lo general, a tratar conjuntamente el análisis y la valoración, en realidad, estas técnicas no presentan ninguna relación histórica, metodológica, conceptual ni práctica. La única vinculación que se dan entre ellas nace de que la valoración, cuando se realiza mediante determinados procedimientos, presupone siempre el análisis; por otra parte, el establecimiento de los perfiles profesionales y el estudio de la organización también presuponen el análisis.

Entre las técnicas de la dirección de personal el análisis de tareas desempeña un papel determinante debido a la creciente importancia del recurso humano, como factor de aumento de la productividad.

El análisis de tareas condiciona una buena parte de la dirección de personal, del reclutamiento a la selección, de la promoción a la retribución.

Se puede definir como una investigación sistemática, esto es, desarrollada mediante procedimientos e instrumentos idóneos, a partir de los elementos constitutivos de una tarea.

El análisis de tareas nació y se desarrolló en el ámbito de la teoría y de la técnica de la organización científica del trabajo, tomó impulso en las teorías de Taylor y fue considerado inicialmente como una integración del estudio de tiempos y métodos, sucesivamente, por el desarrollo de la psicología del trabajo, fue considerado como instrumento de mejoramiento de la eficiencia empresarial, mediante una mejora del rendimiento del personal, independientemente de los aspectos técnico-organizativos.

Las primeras aplicaciones empresariales en América datan de 1910. En Europa, tuvieron lugar algunas tentativas esporádicas antes de la Primera Guerra Mundial.

Frente a las exigencias de absorción y de calificación de millones de personas en la producción bélica durante la última guerra, la War Manpower Commission adoptó oficialmente el análisis de tareas y lo recomendó a todas las empresas.

La Oficina Internacional de Trabajo ha reconocido oficialmente el análisis de tareas y lo aconseja a los países adheridos.

La valoración de tareas como técnica retributiva tiene un

origen bastante lejano. Se dice con frecuencia que la alternativa consiste en valorar o no las tareas. En realidad, consiste en valorarlas racionalmente, con procedimientos y métodos experimentales, válidos y uniformes, o empíricamente, siguiendo opiniones o impresiones.

El problema retributivo se presenta en una doble perspectiva; equidad retributiva absoluta (y en sentido está influido generalmente por elementos externos a la empresa como, desarrollo económico, mercado de trabajo, poder contractual de los trabajadores, etc.), y equidad retributiva, derivada de la comparación de las retribuciones asignadas a las tareas en el interior de la empresa. El concepto más importante es "igualdad de retribución a igualdad de tareas" diferencias de retribución proporcionales a las diferencias del valor objetivo de las tareas". (14)

La valoración del personal, o la valoración del mérito individual, son términos que han entrado en circulación hace unos pocos decenios. Durante siglos los hombres han advertido la exigencia o la necesidad de hacer más eficaz y

(14) Marco Fertonani, Carlo Actis Grosso. Análisis y Valoración de Tareas.- Pág. 28.

sistemático el juicio sobre sus propios colaboradores. Los emperadores de la dinastía china Wei (221-265 D.C.), por ejemplo, habían instituido un VALDRADOR IMPERIAL, con la tarea concreta de valorar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte.

Alrededor de 1850, en las oficinas gubernamentales americanas hacen su primera aparición las fichas de valoración.

En las empresas particulares la valoración del personal en forma organizada aparece más tarde, en la época de la Primera Guerra Mundial.

4.2 DEFINICION.

"La evaluación de los puestos, representa un método sistemático de avalúo del valor de cada trabajo respecto a los demás trabajos realizados dentro de la organización".

(15)

(15) Gary Berg. Apuntes sobre Administración de Personal. American Management Association. N.Y. 1975, pág.32.

La valuación de puestos ofrece, por lo tanto, un procedimiento uniforme que establece y mantiene al día la jerarquía de los trabajos, les asigna a cada uno de ellos la paga que corresponde su categoría dentro de la jerarquía.

Valuación de puestos, "es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante". (16)

La definición muestra que la valuación de puestos incluye algunos aspectos principales, tales como la obtención de los componentes de los puestos, a su análisis, el ordenamiento de estos elementos en descripciones de puestos, el avalúo de

(16) Industrial Job Evaluation Systems, U.S. Employment Service Occupational Analysis Bureau, Octubre 1947, pág.19.

los puestos de acuerdo con la valuación.

La valuación de puestos no pone de hecho un precio a los puestos, o sea, se puede decir que es un sistema técnico mediante el cual se analiza el puesto para determinar su grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios, para así lograr la correcta organización y remuneración del personal.

4.3 NECESIDAD DE REALIZAR UNA VALUACION DE PUESTOS.

La industria, a través de los tiempos, se ha tenido que enfrentar a los problemas que presenta la adecuada y equitativa remuneración de los trabajadores por los servicios que prestan, ya que quien ocupa una situación superior o inferior a la que es capaz una persona, no solamente ocasiona trastornos sino también cierto descontento y dificultades entre los trabajadores de una empresa.

Cuando se carece de bases objetivas para determinar la

importancia de cada puesto con los demás de una empresa, será muy difícil lograr una justa y equitativa remuneración, así como también explicar las diferencias de salarios entre un puesto y otro, y establecer una justa jerarquización del personal.

"La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales están en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción". (17)

Además es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Por lo tanto, la valuación de puestos es necesaria, además de lo anteriormente expuesto, para:

- Los altos directivos de una negociación ya que, representa la posibilidad de saber con todo detalle, en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto. Esto les será utilísimo pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajos concretos.

(17) Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal. (Sueldos y Salarios), Pág. 39.

- Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, porque conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia, pero necesitan un instrumento en que se identifiquen con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones a quien corresponda.

- Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

- Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función de estimular la eficiencia y cooperación de los trabajadores.

4.4 OBJETIVOS DE LA VALUACION DE PUESTOS.

Cualquier sistema o método que se pretenda seguir, deberá perseguir objetivos claramente identificables. A continuación se citan algunos de los objetivos que se

consideran esenciales en cualquier sistema de valuación de puestos:

- A. La jerarquización apropiada de los puestos dentro de la organización.
- B. La jerarquización de los salarios.
- C. La creación de una correcta estructura de salarios.
- D. La fijación de jerarquía de salario para un puesto de nueva creación.
- E. La base para un ajuste permanente de salarios.
- F. Mejoramiento de la relación empleado-empresa. "Un sistema ordenado que determine los elementos de cada puesto, los ordene por escrito y valide, proporciona generalmente una base más sólida para la práctica administrativa y de personal en general, que la que posiblemente se obtenga cuando se siguen procedimientos menos precisos". (18)

(18) E. Lanham, Valuación de Puestos, Pág. 17.

4.5 METODOS DE VALUACION DE PUESTOS.

1. Método de Puntuación.

Este método también proporciona una medida, un patrón para medir las diferencias entre los puestos.

Sin embargo, la escala empleada es muy distinta a los otros métodos. Al diseñar una escala de puntos, debe realizarse la siguiente serie de pasos:

1. Se seleccionan y definen los factores comunes a todos los puestos por valorarse.
2. Se determina y definen el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.
3. Los factores son ponderados.
4. Se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor.

El puesto por calificarse es medido, factor por factor, contra la escala que se ha preparado. Se elige el grado de

la escala que con respecto al factor considerado, mejor describe la característica del puesto que se califica, asignando al puesto el valor en puntos que se había señalado para ese grado. Una vez que se ha elegido el grado adecuado para cada factor del puesto y se han ordenado los valores en puntos correspondientes, se suman los valores. Esta suma representa el valor final en puntos del puesto en consideración.

Este sistema, por lo tanto, analiza el puesto en términos de sus partes componentes.

Algunas de las ventajas obtenidas en el empleo de este sistema son:

- Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo, considerada por muchos autores, como más confiables y válidas que cualquier otro procedimiento.
- Como las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados, su empleo es relativamente fácil.
- Los valores en puntos de los puestos, muestran las diferencias entre los puestos en valores numéricos.

- El sistema es menos susceptible de manipulación que otros sistemas.

Algunas desventajas son las siguientes:

- Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados así como para redactar definiciones claras y comprensibles de los mismos.
- La distribución de los factores de ponderación para cada factor es relativamente difícil así como la asignación de puntos a cada grado.
- La asignación de los valores en puntos, es hecha más o menos arbitrariamente.
- La instalación del sistema es lenta.

2. Sistema HAY.

Uno de los sistemas más utilizados actualmente es el sistema HAY de valuación de puestos, el cual se implanta para lograr dos objetivos principales:

- A. Para lograr el propósito de la empresa en cuanto a:
- PRODUCCION (Rige el mercado).
 - AREA DE MERCADEO (Analiza las necesidades del producto).
 - INVESTIGACION Y DESARROLLO (En base a mercado).
- B. Influir en el medio ambiente de la empresa:
- FINANZAS Y CONTROL.
 - RECURSOS HUMANOS.
 - RELACIONES PUBLICAS.
 - PROTOCOLIZACION.

Los puestos se califican en tres diferentes escalas:

I. HABILIDADES.

Se subdivide en:

A) Habilidades Generales. Se califica del 1 al 5 conforme se va ampliando el núcleo de supervisión.

1. MINIMAS: Ejecución o supervisión de una o

varias actividades muy similares en naturaleza o propósito con el necesario conocimiento de sus relaciones o repercusiones.

2. **HOMOGENEAS:** Coordinación operacional o integración conceptual de varias actividades parecidas en naturaleza y propósito.

3. **HETEROGENEAS:** Integración de varias funciones de naturaleza y propósitos diferentes dentro de una unidad organizacional o coordinación de una función corporativa que incida significativamente sobre toda la empresa.

4. **AMPLIA:** Integración total de todas las áreas funcionales de una empresa.

5. **EXCEPCIONAL:** Se deja para quien reúne todas las características gerenciales.

Las habilidades gerenciales son requeridas para la integración armónica de actividades, funciones y áreas, estas actividades siempre implican una combinación de planeación, organización, dirección, control y evaluación del resultado del trabajo de otras personas.

B) Habilidades Especializadas. Se refieren al conocimiento de procedimientos, técnicas sistemas, teorías y principios, y a sus aplicaciones especializadas. Se califican de la A a la H.

A. Elementales: Instrucción general básica.

B. Oficio Incipientes: Familiaridad con rutinas de trabajo sencillas y estandarizadas, y/o con el uso de herramientas y/o máquinas sencillas.

C. Oficio Normales: Pericia en la aplicación de procedimientos y sistemas que puede incluir destreza en el manejo de herramientas y/o equipos especializados.

D. Oficio Avanzados: Ciertas habilidades, que por lo general se adquieren empíricamente que le dan amplitud o profundidad a alguna actividad específica.

E. Especialización Básica: Suficiencia en alguna actividad especializada, que exija comprender y manejar varios procedimientos y antecedentes y/o algunas teorías y principios científicos.

F. Especialización Maduras: Competencia en un campo especializado adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.

G. Especialización Avanzada: Dominio de teorías, técnicas y principios y de sus aplicaciones, logrado a través de una larga maduración en la práctica, y/o de una formación especial.

H. Especialización Excepcional.

C) Habilidades Interpersonales. Son las necesarias para el ejercicio activo y directo de las relaciones con las personas que el puesto exige por su naturaleza y finalidades. Se califican del 1 al 3.

1. BASICAS. El puesto implica tratar a las personas con cortesía y eficacia.

2. SIGNIFICATIVAS. El propósito del puesto implica entender a las personas a fin de servirles con eficacia y estimular en ellas los conceptos adecuados.

3. CRITICAS. Por su naturaleza y finalidades, el puesto exige en grado critico comprender a fondo las situaciones humanas y motivar eficazmente a las personas.

II. SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS.

Se refiere al proceso de pensamiento que el puesto exige para identificar, analizar, comprender, sintetizar y/o evaluar las situaciones que se le presentan y encontrarles o construirles las situaciones adecuadas. Tienen dos aspectos:

A) AMBIENTE DE REFERENCIA: Comprende los apoyos que se tienen para la búsqueda o construcción de soluciones, iniciativa, se califica de la A a la H.

A. Sumamente estructurado: Razonamiento apoyado en reglas e instrucciones sencillas y detalladas.

B. Estructurado: Razonamiento apoyado en instrucciones y procedimientos de trabajos fijos.

C. Semi estructurado: Razonamiento apoyado en

procedimientos bien definidos y algo diversificados.

D. Normado: Razonamiento apoyado en procedimientos claros pero sustancialmente diversificados y/o en estándares especializados.

E. Claramente Definido: Razonamiento apoyado en políticas y principios claramente definidos, y dirigido al logro de objetivos específicos.

F. Ampliamente Definido: Razonamiento apoyado en algunas políticas generales, y dirigido al logro de objetivos genéricos.

G. Genéricamente Definido: Razonamiento guiado por conceptos, principios y/o lineamientos muy generales.

H. Abstractamente Definido: Razonamiento orientado solamente por leyes generales de la naturaleza, por principios filosóficos y/o por las leyes y costumbres de la sociedad en donde se trabaja.

B) COMPLEJIDAD DEL PROCESO: Solución de problemas en

base a situaciones esperadas e imprevistas. Se califica del 1 al 5.

1. Repetitivo: Situaciones simples y repetitivas.
2. Con Modelos: Situaciones parecidas que se ajustan a pautas bien definidas.
3. Interpolativo: Situaciones distintas, que presentan algunos componentes nuevos, pero que en general se ajustan a patrones establecidos.
4. Adaptativo: Situaciones variables, que presentan componentes nuevos y que exigen un razonamiento analítico, interpretativo, evaluativo y/o inferencial.
5. Inexplorado: Situaciones nuevas o irrepetibles que requieren de un pensamiento conceptual e imaginativo cuando tanto el método como el objeto son inciertos o sin precedentes.

III. RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:

Se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los

resultados totales de la organización; está determinada por tres aspectos principales:

A) Libertad para actuar: Se refiere a las limitaciones y controles, personales o de procedimiento que condicionan al titular para cumplir con las finalidades del puesto. Se califica de la A a la H.

A. LIMITADA: La producción de resultados está total o parcialmente sujeta a órdenes y/o a instrucciones directas y detalladas.

B. CONTROLADA: La producción de resultados está total o parcialmente sujeta a instrucciones fijas y rutinas de trabajo permanentes.

C. ESTANDARIZADA: La producción de resultados se sujeta total o parcialmente a prácticas y procedimientos fijos, instrucciones generales de trabajo y revisión de avance.

D. REGLAMENTADA: La producción de resultados se encuentra sujeta total o parcialmente a prácticas o procedimientos específicos, respaldados en políticas o antecedentes concretos.

E. DIRIGIDA: Por su naturaleza o dimensiones, el puesto se sujeta a prácticas y procedimientos generales respaldados en políticas o precedentes funcionales para la realización de una actividad operacional concreta.

F. GUIADA: Por su naturaleza y dimensiones el puesto está holgadamente sujeto a políticas y objetivos funcionales.

G. ORIENTADA: El puesto está inherentemente sujeto solamente a políticas y orientaciones muy generales.

H. ABIERTA:

B) Tipo de impacto: Se refiere a la forma de incidir que tiene el puesto sobre la producción de los resultados con los que está más claramente ligados. Hay cuatro tipos de impacto posibles:

P - PRIMARIO. El puesto responde por sí mismo al logro de algún resultado final de la empresa.

S - COMPARTIDO. El puesto responde conjunta y

directamente con otros (no superiores ni subordinados) dentro o fuera de su unidad orgánica, del logro de algún resultado final de la empresa.

C - CONTRIBUTORIO. El puesto existe para proporcionar servicios, interpretación consulta o asesoría, que usan otros para lograr algún resultado final de la empresa.

R - REMOTO. El puesto existe para dar servicios de información registro o circunstanciales.

C) Magnitud: Se refiere al volumen general de los resultados específicos sobre los que incide el puesto principalmente, o con mayor claridad. Se califica del 1 al 5, en base a las cantidades que maneja la empresa.

PASOS.

Los pasos se miden a nivel jerárquico:

- 0 = Ambos puestos son iguales.
- 1 = Diferencia apenas perceptible.
- 2 = Es clara la diferencia entre un puesto y otro.
- 3 = Se nota la diferencia a primera vista.
- 4 = Obvio.

PARA LA EMPRESA.

Le proporciona un medio efectivo para determinar las relaciones internas de remuneración, la valuación auxilia grandemente a los controles de costos; en lo referente a sueldos y salarios, proporciona un fundamento realista para orientar las escalas de sueldos de la empresa, hacia los salarios cubiertos por las empresas competidoras. Hace posible delegar más decisiones más relativas a sueldos, proporciona un control sobre costos de sueldos y salarios entre las áreas específicas, mejorando la utilidad de la inversión en éstos. Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones. Ayuda a repartir mejor las cargas de trabajo. Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

PARA LOS SUPERVISORES.

Proporciona a los supervisores un instrumento para llevar a cabo las políticas básicas de remuneración de la compañía,

le proporciona una base razonable para los movimientos de personal, para identificar si se realiza una promoción, un cambio o una degradación. Le auxilia a resolver los problemas de la adecuada remuneración, reduciéndose las quejas de los empleados y aumentando la productividad de éstos.

Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla. Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo. Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

PARA EL TRABAJADOR.

Los programas de valuación de puestos, orientan los planes de beneficios o incentivos y a los programas de incremento por méritos. Permite una justicia equitativa en cuanto a la distribución de sueldos y salarios; proporciona bases en la aplicación de políticas de promoción, transferencias y asignación de puestos. Le hace conocer con precisión lo

que debe hacer. Le señala con claridad sus responsabilidades. Le ayuda a conocer si está laborando bien. Le señala sus fallas y aciertos y hace que resalte sus méritos y su colaboración.

PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar. Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.

Es una herramienta necesaria para la correcta administración de sueldos y salarios, permitiéndole mejorar, en todos sus aspectos, la administración de personal.

Sin embargo, "el programa de valuación de puestos, no indica ni corregirá o eliminará concretamente muchos problemas en la aplicación y determinación de sueldos y salarios. No asegura que la valuación sea sustituto de la discusión de contratos colectivos, cuando existen relaciones sindicales, sin embargo, ayuda a reducir y hacer mínimos los errores y desigualdades". (19)

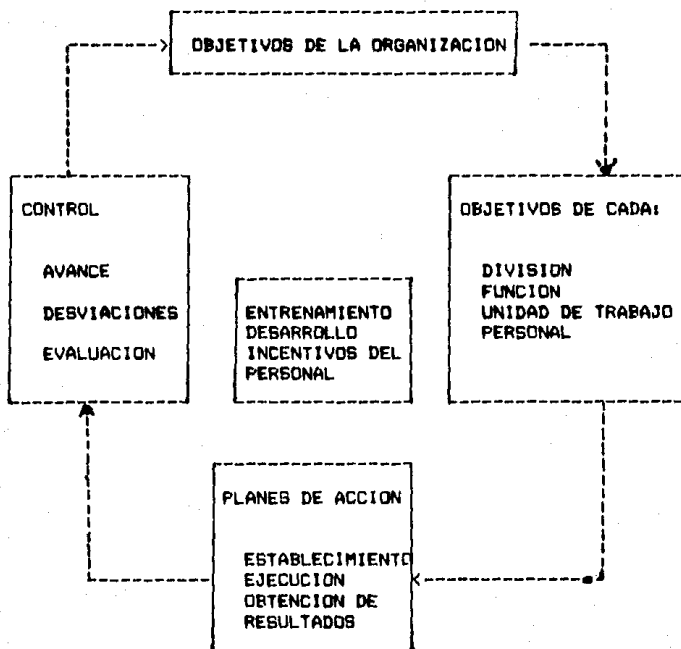
(19) E. Lanham., Valuación de Puestos, Pág. 45.

C A P I T U L O Q U I N T O

**IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y LA VALUACION
DE PUESTOS DENTRO DE UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA QUIMICA**

5.1 UBICACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

El sistema administrativo de una empresa de la industria química que produce materias primas, es el de administración por objetivos, cuyo esquema básico es el siguiente:



Un sub-sistema del sistema de administración por objetivos de esta empresa, es el sistema de evaluación de personal. Dicho sistema es un sistema de información y retroalimentación que permite a los colaboradores y sus jefes:

- Establecer de común acuerdo los objetivos que el colaborador se compromete a lograr en el semestre.

- Comparar los resultados obtenidos por el colaborador contra los objetivos establecidos, para evaluar su rendimiento.

- Detectar las áreas fuertes y débiles del colaborador, en función del desempeño que ha manifestado en su trabajo.

- Establecer planes de acción a través de objetivos que permitan corregir sus áreas débiles.

- Conocer los intereses profesionales del colaborador para que conjuntamente con sus áreas fuertes establezca con su jefe, los planes del desarrollo respectivo.

- Tener una visión objetiva y completa que permita al

jefe evaluar al colaborador en forma efectiva, permitiendo con ello una retribución de acuerdo a su contribución al logro de los objetivos de la organización.

El jefe y el colaborador se reunirán para llevar a cabo la evaluación de desempeño.

El evaluador deberá dirigir el proceso contando con su información sobre la actuación del colaborador durante el semestre, y el evaluado contribuirá con su jefe facilitando datos y opiniones respecto a su trabajo.

5.2 MODELO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

La descripción gráfica dada a continuación, muestra los elementos que integran la evaluación de desempeño.

I	OBJETIVOS	III	AREAS FUERTES	PLANES INDIVIDUALES DE DESARROLLO
II	RESULTADOS	VI	INTERESES PROFESIONALES	
		IV	AREAS DEBILES	V PLANES DE ENTRENAMIENTO

CALIFICACION

VII COMENTARIOS DEL EVALUADO

ACUERDO

5.3 OBJETIVOS DE TRABAJO.

El punto esencial que motiva a las personas a actuar es un fin llamado objetivo, que les permite autorrealizarse en el proceso del logro. Debido a esto, es de vital importancia que las personas conozcan en forma clara y precisa los objetivos que deben alcanzar en un semestre. En la medida en que la redacción de los objetivos facilite esa claridad y precisión, en esa medida las personas sabrán a donde deben llegar y lo que se espera de ellas.

Consecuentemente, los objetivos deben redactarse indicando claramente la acción a lograr y la medida de la calidad, cantidad y oportunidad con que debe realizarse dicha acción.

Esto simplifica, por otro lado, la evaluación de resultados.

5.4 EVALUACION DE RESULTADOS.

los resultados se evalúan comparando la realidad contra los

estándares (descripción de puesto, objetivos), para lo cual conviene analizar la información del desempeño del colaborador a lo largo del semestre y considerar todos los elementos favorables y desfavorables que intervienen en el logro de sus resultados.

5.5 AREAS FUERTES Y DEBILES.

Una persona se desempeña en su trabajo de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

A) Dentro de estos aspectos, pueden señalarse aquellos que la persona utiliza en forma sobresaliente y que le permiten obtener resultados en forma efectiva.

Dichos aspectos han sido denominados AREAS FUERTES. Es conveniente determinar estos aspectos para conocer y aprovechar las potencialidades de las personas en su desarrollo dentro de la empresa.

B) Otros aspectos a considerar, son aquellos en los cuales la persona presenta dificultad y le impiden obtener los resultados esperados.

A estos aspectos se les denomina AREAS DEBILES; es necesario determinarlos para corregirlos y lograr un mejor desempeño futuro.

Se recomienda describir las áreas fuertes y débiles del evaluado en términos de conducta, indicando en forma objetiva lo que la persona hace o deja de hacer en su trabajo. Lo anterior permite una mayor claridad y entendimiento de las fortalezas y debilidades de la persona, lográndose con ello un manejo adecuado de ambos aspectos.

5.6 ANALISIS DE LAS AREAS DEBILES.

Una vez redactadas las áreas débiles, deberá efectuarse un análisis sistemático para determinar sus causas más probables, a fin de establecer planes de acción que eliminen dichas causas.

5.7 PLANES DE ACCION PARA MEJORAR EL DESEMPENO.

Lo anterior pretende que el colaborador reciba una guía y apoyo de parte de su jefe, y participe en su elaboración

comprometiéndose en forma conjunta para trabajar en mejoramiento de aquellas áreas débiles que impiden al colaborador el logro de sus objetivos en forma satisfactoria.

Los planes de acción se redactan en términos de objetivos, por lo tanto, deberán de tener las siguientes características:

A. Acción de lograr.

B. Realistas en cuanto a:

Medida, cantidad y unidades, y fecha de cumplimiento.

5.8 AREAS DE INTERES PROFESIONAL.

Partiendo de la base de que efectividad es igual a productividad más satisfacción, es necesario contar con información sobre los intereses profesionales del colaborador, los que serán posibles indicadores de aquellas áreas en que pueda desempeñarse en forma más natural y eficiente.

Por otro lado, esto permitirá optimizar el reclutamiento

interno de la empresa conciliando, en cuanto sea posible, los intereses de la empresa con los de su personal.

5.9 APRECIACION GENERAL.

La calificación final será el resultado de un análisis sistemático de la comparación de resultados contra objetivos, aunque no se trata de obtener un promedio de la calificación de cada objetivo, sino de la apreciación global de los mismos juntamente con toda la evaluación sistematizada durante el proceso.

Este permite una visión más completa y justa para definir la calificación.

En base a lo anterior y considerando los esfuerzos del colaborador, el jefe inmediato asignará una calificación utilizando para este propósito, los siguientes criterios:

SOBRESALIENTE (A).

Logros excepcionales y extraordinarios.

Demostró una contribución significativa en el logro de los

objetivos de su organización a través del desempeño extraordinario de su puesto. Contribuyó en forma excepcional en su área, demostrando una alta creatividad e iniciativa por encima de los esperados en forma personal o a través de sus colaboradores.

Los resultados obtenidos, obviamente excedieron los requisitos del puesto.

MUY BIEN (B).

Mucho mejores resultados de los esperados.

Supo manejar con creatividad obstáculos fuera de lo normal para el logro de sus objetivos. Influyó significativamente en utilidades, innovaciones técnicas, administrativas, desarrollo de personal y otros resultados claves en áreas críticas. Demostró habilidad para obtener muy buen resultado a través de otros.

BIEN (C).

Logró completamente todos los requisitos básicos del puesto.

Cumplió con todas las tareas claves. Un trabajo satisfactorio logrado en las áreas de mayor importancia. Quizá hayan existido desviaciones secundarias de las

esperadas, así como posiblemente hayan habido áreas de desempeño superior, pero el nivel general fué: CUMPLIMIENTO CABAL DEL PUESTO. Ninguna área importante de fallas o falta de logro. Estos son los resultados que normalmente se esperan de la mayoría de las personas a cualquier nivel organizacional.

DEFICIENTE (D),

No cumplió con todos los objetivos.

Generalmente resultados razonables, pero con desviaciones que indican necesidad de mejora. Mientras que algunos de los resultados fueron los normales empleados, o hasta mejores que el promedio, los resultados totales, generalmente no son lo suficientemente satisfactorios. Ha cumplido la mayor parte de los requisitos del puesto a manera de haber logrado resultados mínimos aceptables.

Ninguna falla grave u omisiones. Debe mostrar capacidad para mejorar su nivel global de desempeño al menos al nivel de BIEN dentro de un periodo razonable de tiempo; no más de un año.

NO ACEPTABLE (E).

Existe evidencia con hechos y resultados concretos y

demostrables que su desempeño quedó por abajo del mínimo aceptable y que sus recursos personales no le permiten mejorar el nivel BIEN en este puesto.

5.10 ACUERDO FINAL.

Una vez terminada la evaluación del desempeño, el evaluado deberá hacer sus comentarios sobre dicha evaluación a su jefe (evaluador), quedando por escrito en la parte correspondiente del formato.

Si tanto el jefe como el colaborador están de acuerdo, ambos firmarán la evaluación de desempeño.

En caso contrario, es decir, si el evaluado no está de acuerdo, puede solicitar revisión de dicha evaluación al jefe de su jefe y al departamento de relaciones industriales.

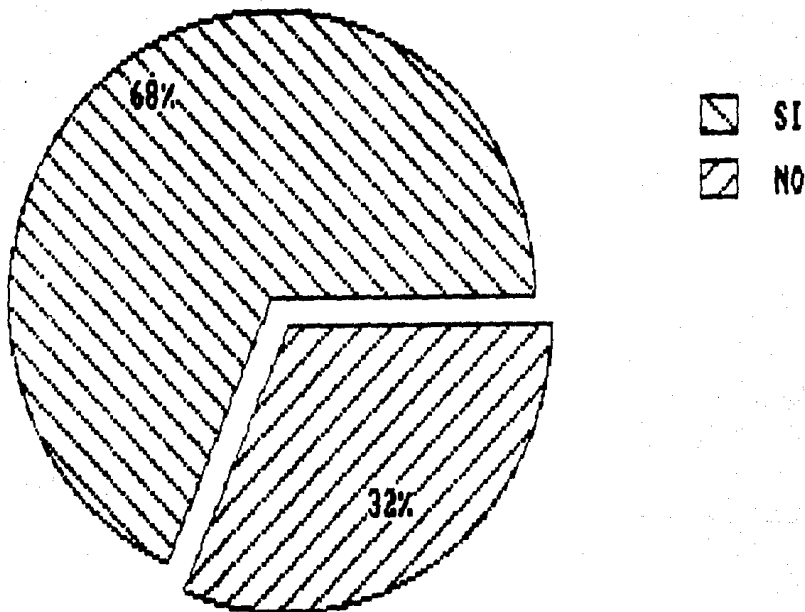
CAPITULO SEXTO

INVESTIGACION DE CAMPO

Pregunta 1. Llevan a cabo un sistema de Administración por Objetivos en esta compañía?

Si = 68% = 17 empresas = 100%

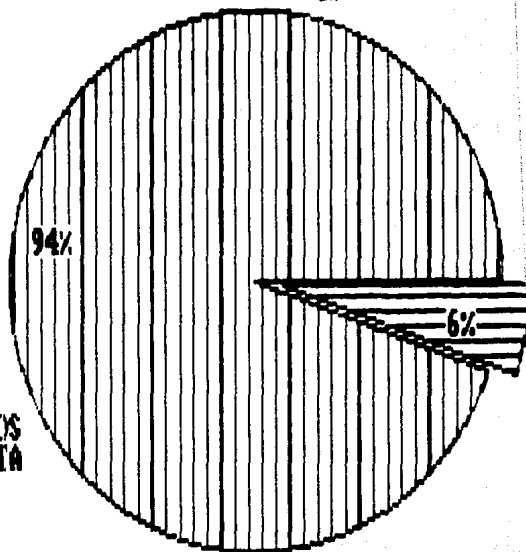
No = 32%



Para analizar este cuestionario se tomaron en cuenta sólo a las 17 empresas que si llevan dicho sistema, o sea, que se tomarán a estas 17 empresas como el 100% de la muestra.

Pregunta 2. ¿Cuál fue la causa de implantación de dicho sistema?

- a) Mejor medición de los resultados y logro de las metas de la alta dirección 94%
- b) Mayores ventas 6%



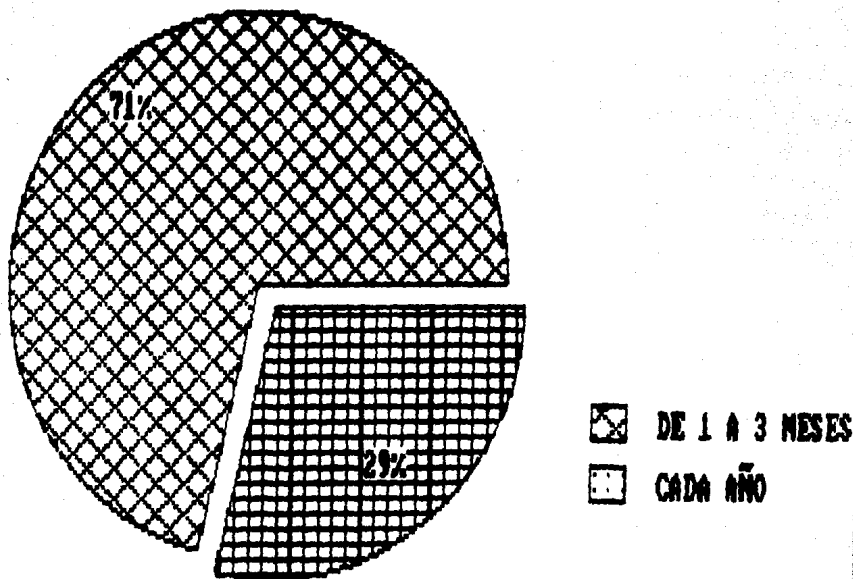
▨▨▨ **MEJOR MEDICION DE LOS RESULTADOS DE LA ALTA DIRECCION**

▨▨▨ **MAYORES VENTAS**

La mayoría de las empresas se están enfocando hacia logro de resultados a través de la optimización de sus recursos. Se puede decir que se está logrando el fin de la Administración por Objetivos.

Pregunta 3. Cuál es el periodo de revisión de los objetivos?

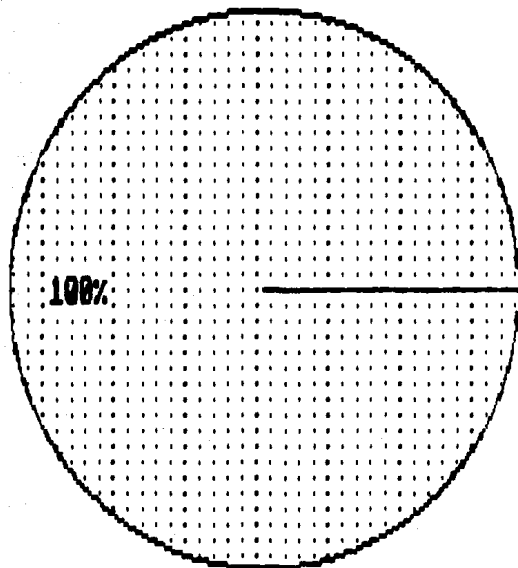
- | | |
|-------------------|-----|
| a) De 1 a 3 meses | 71% |
| b) Cada año | 29% |



Esta respuesta refleja que no hay plena confianza en sus objetivos fijados, ya que están realizando revisiones cada tres meses, lo cual es un periodo demasiado corto.

Pregunta 4. Los gerentes de cada departamento elaboran las metas de su puesto conjuntamente con sus empleados?

a) Si 100%



SI

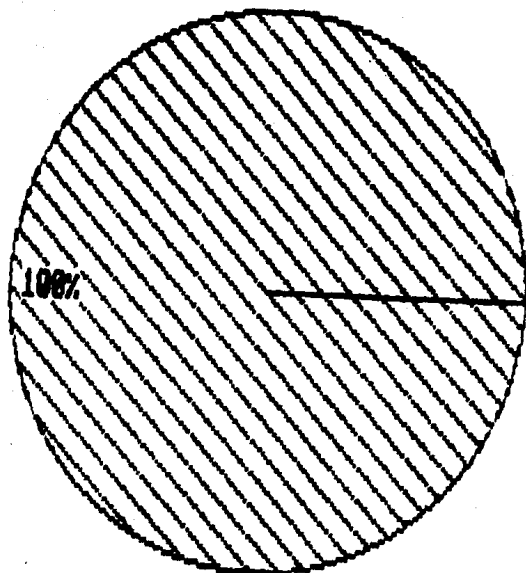
La deducción de esta pregunta es que si existe una interacción jefe-subordinado, lo cual es muy importante dentro de este sistema de administración.

Pregunta 5. Sabe usted cuál es el objetivo principal de la empresa?

a) Sí

100%

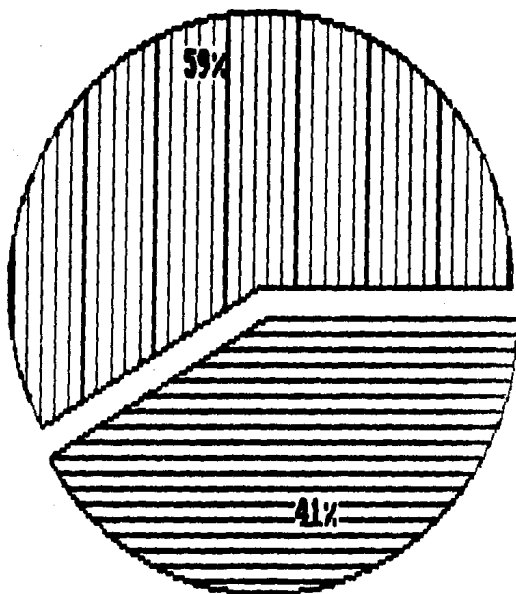
Sí



Todos los gerentes de las empresas conocen el objetivo principal de su empresa, lo cual demuestra una adecuada comunicación entre la dirección general y subordinados.

Pregunta 6. Cree usted que cada departamento de su Área cumple con sus objetivos?

- | | |
|-------|-----|
| a) SI | 59% |
| b) No | 41% |



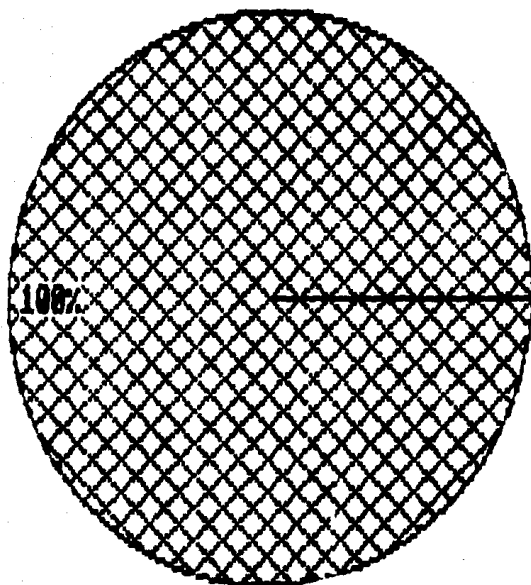
SI
NO

De esto se deduce que no están manejando bien la Administración por Objetivos, ya que lo importante de la misma es el establecimiento y logro de objetivos congruentes.

Pregunta 7. Usted cree que la intervención de los empleados en la fijación de objetivos departamentales, ayuda a lograrlos con éxito?

a) Si

100%



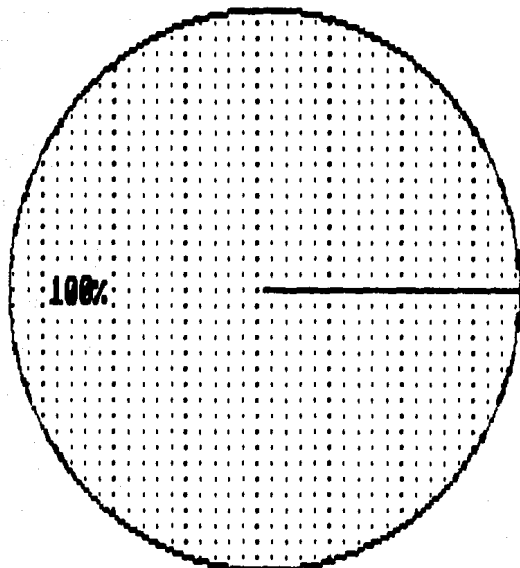
SI

Esta respuesta confirma que la intervención de los empleados al fijar los objetivos es una ayuda importante, garantizando su cumplimiento satisfactoriamente.

Pregunta 8. El sistema de Administración por Objetivos ayuda a mejorar la relación entre jefe-subordinado?

a) SI

100%

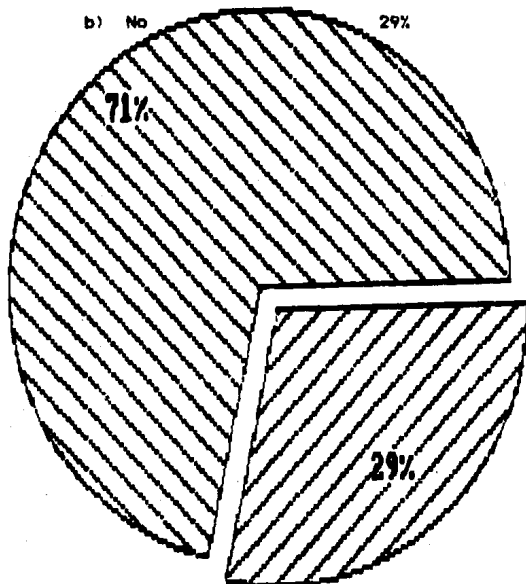


SI

Con esto se puede decir que la Administración por Objetivos en la práctica produce una mejor relación entre jefe-subordinado, confirmando uno de los principales fines de la Administración por Objetivos.

Pregunta 9. Se lleva a cabo una evaluación de los resultados obtenidos contra los planeados?

- | | |
|-------|-----|
| a) SI | 71% |
| b) No | 29% |

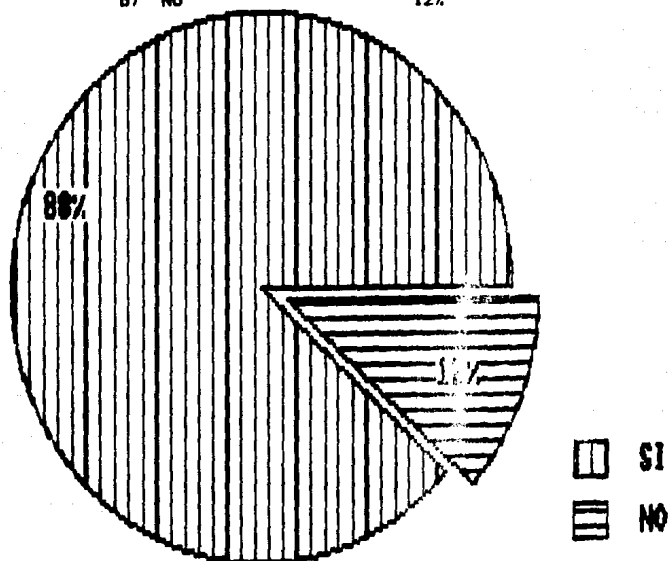


SI
 NO

Las empresas que no están logrando una evaluación de los resultados obtenidos contra los planeados, se puede decir que prácticamente no están realizando adecuadamente el sistema de Administración por Objetivos, por lo tanto, dicho sistema se lleva a medias, ya que sin esta evaluación queda inconcluso el sistema.

Pregunta 10. Se logra establecer la proporción en que cada individuo contribuyó en los resultados obtenidos?

- | | |
|-------|-----|
| a) Si | 88% |
| b) No | 12% |



En primer lugar, se puede observar que tres empresas que respondieron negativamente a la pregunta anterior y esta pregunta la responden afirmativamente, lo cual no puede ser, porque si no realizan una evaluación de resultados no pueden establecer la proporción en que cada individuo contribuyó en

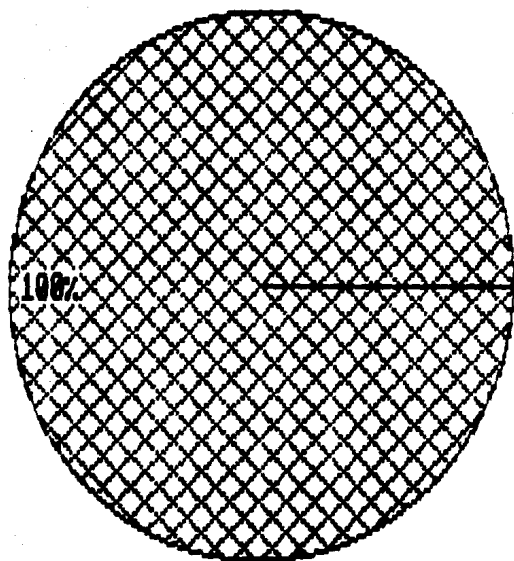
el logro de resultados.

De lo cual se deduce que la información que proporcionan dichas empresas, no es veraz ni cercana a la realidad de la empresa. Por lo tanto, este sistema de Administración por Objetivos en dichas empresas no está siendo aplicado adecuadamente.

Pregunta 11. Como considera que son los resultados de la
Administración por Objetivos?

a) Buenos

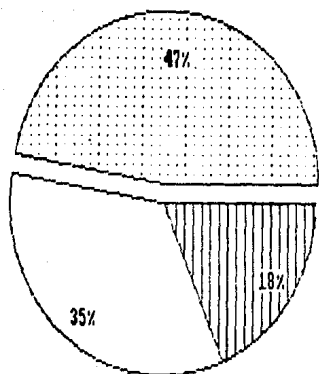
100%



BUENOS

Pregunta 12. Cuáles han sido las principales desventajas que se le han encontrado al aplicar el sistema de Administración por Objetivos?

- a) Es un sistema muy costoso y que requiere capacitación del personal 47%
- b) La gente no está acostumbrada a trabajar sistemáticamente 35%
- c) Inversión de mucho tiempo en su seguimiento 18%

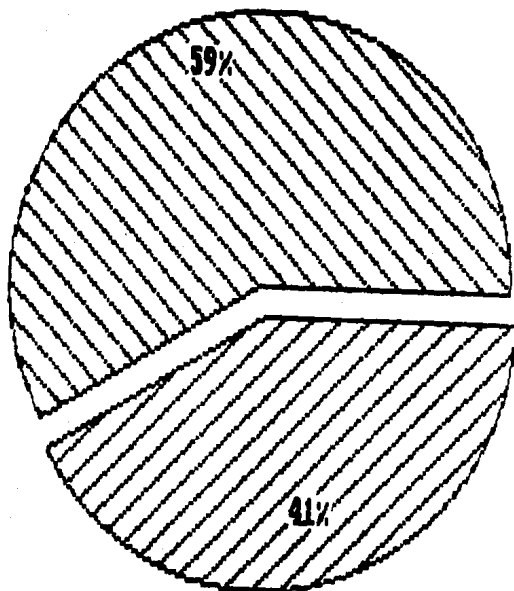


-  MUY COSTOSO
-  FALTA COSTUMBRE
-  MUCHO TIEMPO

Se puede concluir que los ejecutivos en México no están preparados adecuadamente para una aplicación correcta de la Administración por Objetivos.

Pregunta 13. Existe algún sistema de valuación de puestos?

- | | |
|-------|-----|
| a) SI | 59% |
| b) No | 41% |



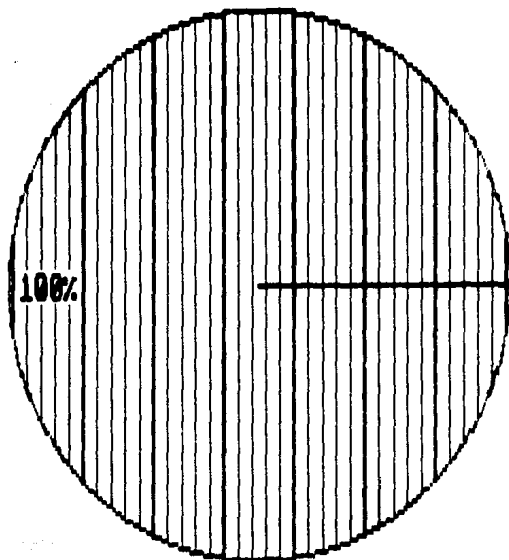
<input checked="" type="checkbox"/>	SI
<input checked="" type="checkbox"/>	NO

Las empresas que no realizan la valuación de puestos sería conveniente que lo hicieran ya que sería un complemento a la Administración por Objetivos para poder medir la actuación del individuo en cuanto al logro de los objetivos particulares como el objetivo general.

Pregunta 14. Antes de hacer la valuación de puestos realizan su descripción?

a) SI

100%



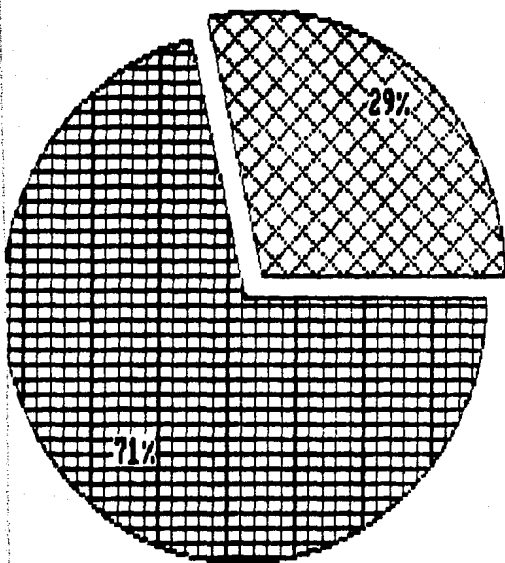
[Handwritten signatures and scribbles]

SI

Realizar primero las descripciones representa una ayuda para poder realizar después la valuación del puesto, por lo expuesto en la pregunta anterior, sería conveniente que las empresas que no hacen la valuación de puesto lo hicieran ya que tienen las bases para poder realizarla.

Pregunta 15. Qué método de valuación de puestos utilizan?

- | | |
|---------------|-----|
| a) Hay | 29% |
| b) Por puntos | 71% |



HAY

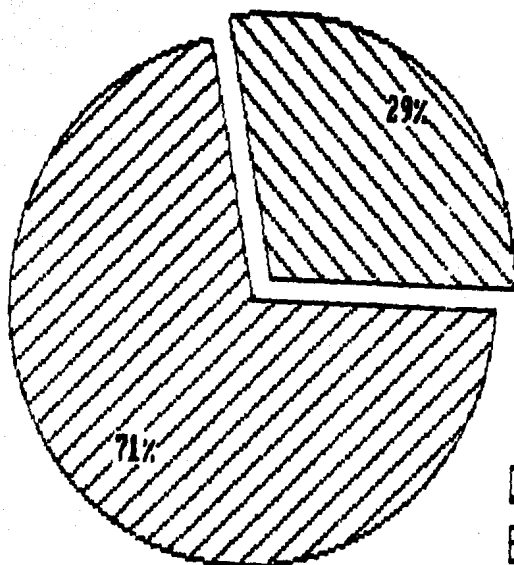


POR PUNTOS

En esta respuesta se ve que el sistema de valuación más usado por las empresas de la Industria Química es el método de la puntuación.

Pregunta 16. La valuación de puestos ayuda a conocer las obligaciones y características de cada puesto?

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| a) Obligaciones de cada puesto | 29% |
| b) Características de cada puesto | 71% |

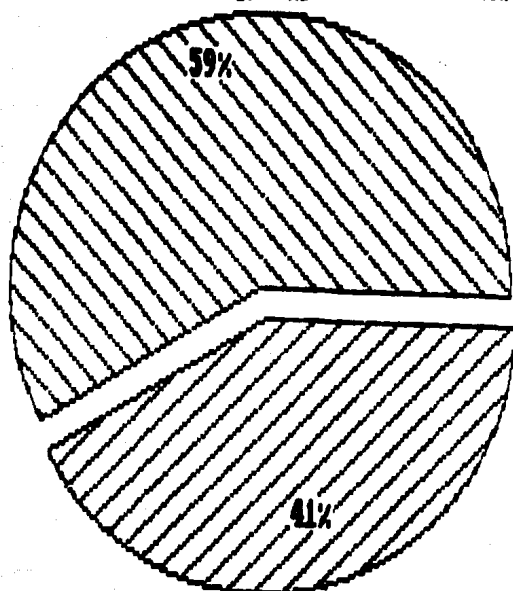


OBLIGACIONES DE CADA PUESTO
 OBLIGACIONES Y CARACTERISTICAS

En esta respuesta, los gerentes afirman que es importante resaltar tanto las características como obligaciones de cada puesto en una valuación.

Pregunta 17. Utilizan el mismo sistema de valuación para todos los niveles de la compañía?

a) SI	59%
b) No	41%

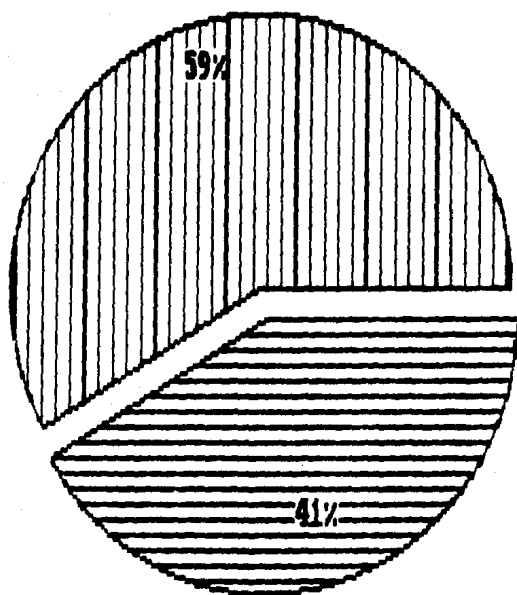


<input checked="" type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

No es recomendable usar varios sistemas de valuación dentro de una compañía. La afirmación del total de las personas que se realizan valuación de puestos, confirman que lo mejor es llevar un mismo sistema a todos los niveles, para poder aplicar la administración en forma lógica o congruente.

Pregunta 18. Utilizan la valuación de puestos con fines de ascensos en el personal?

a) Si	59%
b) No	41%

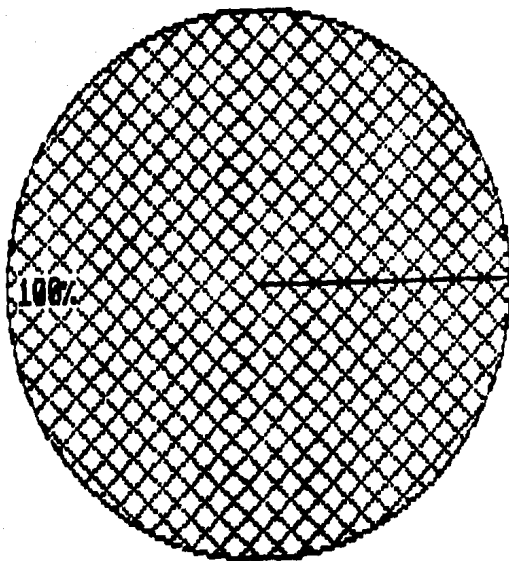


Una de las utilidades que se le debería de dar a la valuación de puestos es precisamente la de ascensos en el personal.

Pregunta 19. Mediante el uso de la valuación de puestos los supervisores tienen un mejor control sobre el trabajo de sus empleados?

a) SI

100%

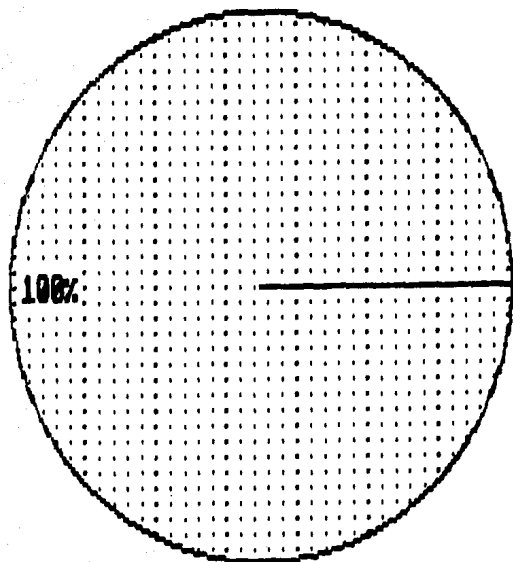


SI

En esta pregunta los gerentes afirman que el uso de la valuación de puestos ayuda a tener un mayor control sobre el trabajo de los empleados, ya que el supervisor sabe qué es lo que puede exigir o no.

Pregunta 20. Usted cree que la valuación de puestos resalta las fallas y aciertos de una persona?

a) Resalta las fallas y aciertos de una persona 100%

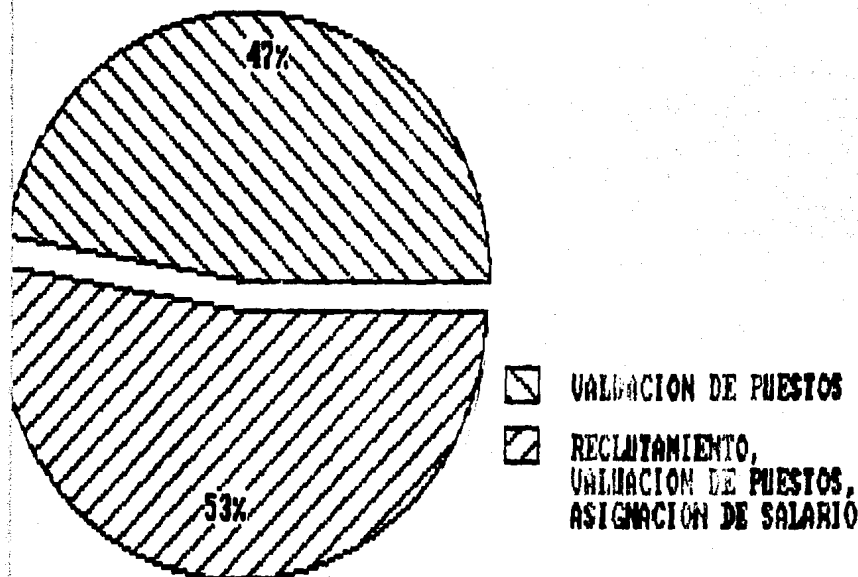


SI

Con esta respuesta se comprobó una vez más la importancia que tiene realizar una valuación de puestos ya que permite conocer los aciertos y fallas de cada persona.

Pregunta 21. Con qué fin se usan las descripciones de puestos?

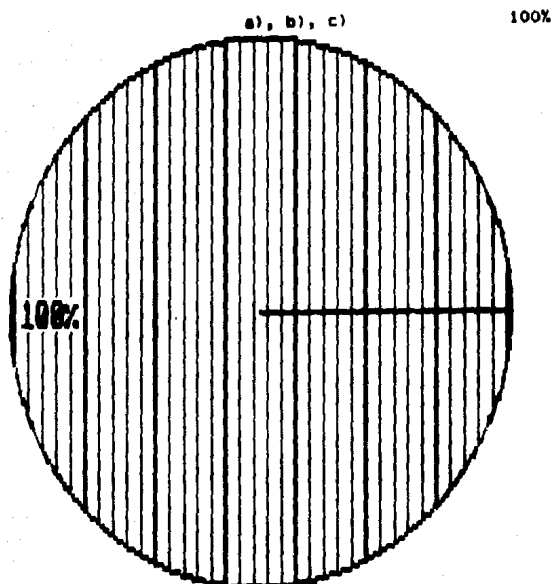
- | | |
|--|-----|
| a) Valuación de puestos | 47% |
| b) Reclutamiento, valuación de puestos, asignación de salarios | 53% |



Realizar descripciones sólo para usarlas en la valuación de puestos no vale la pena ni el costo, ni la pérdida de tiempo. Debe usarse tanto para reclutamiento como para asignación de salarios, como para la valuación.

Pregunta 22. La descripción de puestos refleja:

- a) Objetivos de cada puesto
- b) Autoridad de cada puesto
- c) Responsabilidad de cada puesto

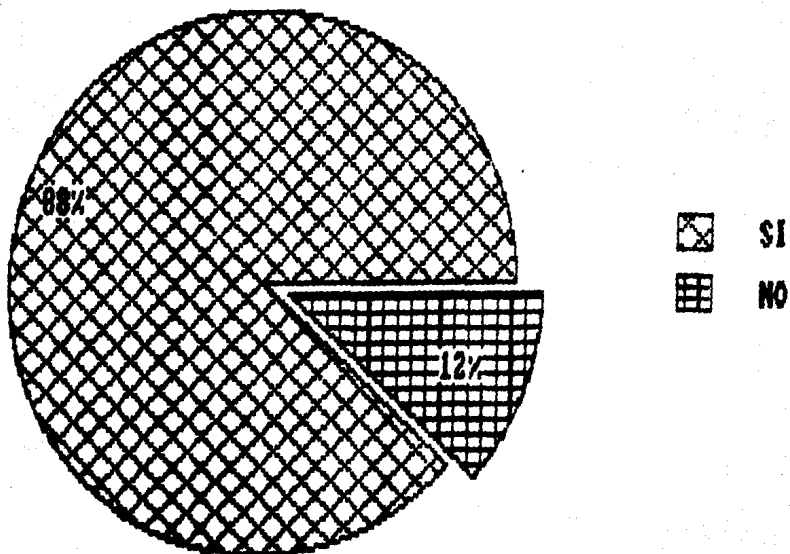


A, B, C

Esta aseveración por parte de las empresas confirma la correcta aplicación de la descripción de puestos, como un complemento para la correcta aplicación de la Administración por Objetivos.

Pregunta 23. Cree usted que una valuación de puestos pueda ser utilizada como guía para el desarrollo personal de cada miembro de la organización?

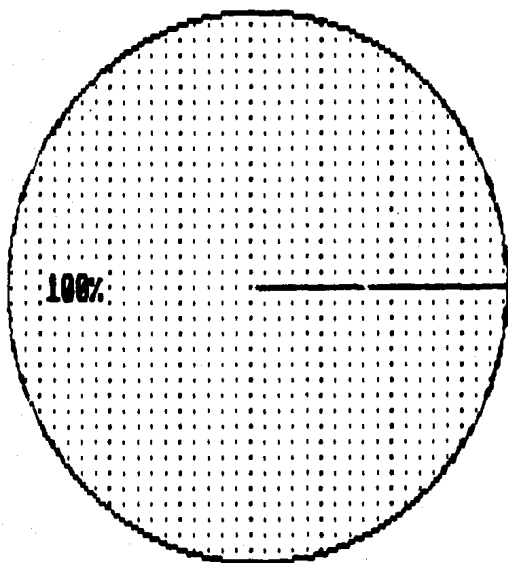
- | | | |
|----|----|-----|
| a) | SI | 88% |
| b) | No | 12% |



Pregunta 24. Qué área de la compañía realiza las descripciones?

a) Personal, reclutamiento y selección

100%



PERSONAL,
RECLUTAMIENTO Y
SELECCION

Pregunta 25. ¿Qué recomendaciones o mejoras diría usted sobre la Administración por Objetivos?

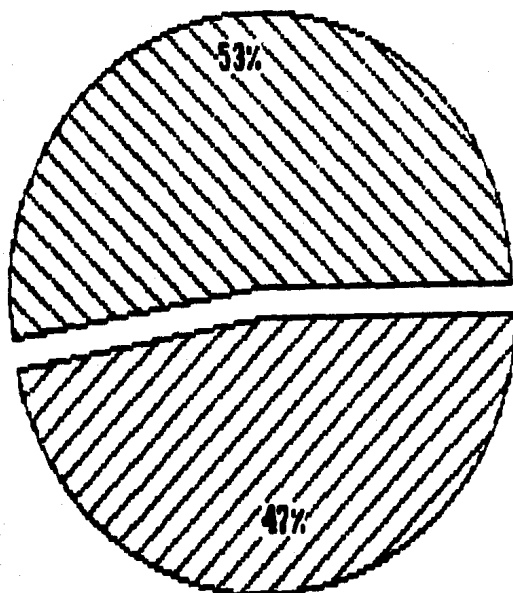
a) Que se capacite a los niveles de supervisión para que sean capaces de delegar responsabilidad; y que los objetivos se establezcan en forma participativa.

Que los objetivos sean lo más entendibles y realizables, apegados a la realidad.

53%

No respondieron

47%



▣ A)

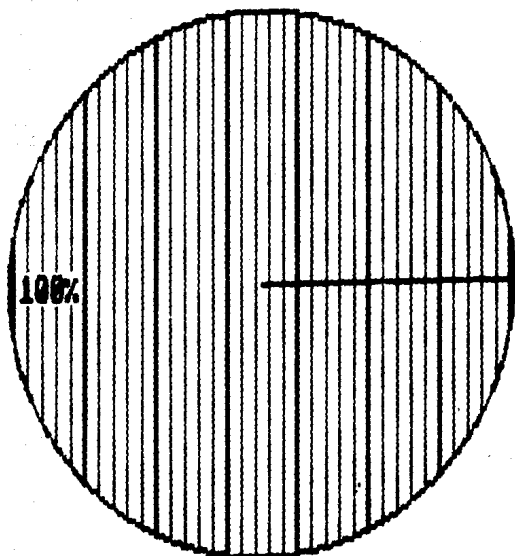
▣ NO RESPONDIERON

Pregunta 24 A.

Considera usted que la Administración por Objetivos ayuda a realizar una correcta valoración del desempeño?

a) SI

100%



SI

CONCLUSIONES

Para conocer el aspecto teórico y práctico sobre la Administración por Objetivos, se puede decir que es un proceso gerencial que enfatiza los objetivos a lograr. Su implementación requiere que cada persona y cada área de la organización establezcan sus objetivos específicos.

Uno de los objetivos de este seminario es presentar una visión general sobre la Administración por Objetivos y su aplicación en la Industria Química, por lo tanto, para que dicho sistema funcione, es necesario que el Gerente y Subordinados juntos, se pongan de acuerdo respecto a los objetivos, fechas y metas a alcanzar como parte integral de los objetivos globales de la empresa.

Además, la Administración por Objetivos ayuda a la formación del individuo orientándolo hacia logros, formando un individuo que sabe a dónde va y que ve su lugar en la empresa como un medio para alcanzar sus propias metas y las de la empresa. A esto va ligado la importancia que tiene la valuación del desempeño de un individuo dentro de una organización que funciona bajo el sistema de Administración por Objetivos.

Lógicamente, el resultado final de aplicar este sistema es la efectividad de la organización lograda a través de la gente.

Sin embargo, a pesar de las ventajas que ofrece el sistema de Administración por Objetivos, después de realizar esta investigación, se puede concluir que: en México dentro de la Industria Química no se lleva a cabo la Administración por Objetivos; se hacen intentos que dejan mucho que desear, debido a que la gente en nuestro país no está preparada técnicamente para realizar dicho sistema.

Es evidente que el progreso de las empresas depende de su capacidad para identificar y realizar sus objetivos sólo que señalar objetivos eficaces no es fácil y algunos de los problemas que frecuentemente se han presentado son: desacuerdos en cuanto a metas a perseguir, la falta de compromiso, fijación de objetivos inconsistentes y la falta de habilidad por parte de los subordinados para gobernarse a sí mismos; a éstos se puede agregar la idiosincrasia del Mexicano en cuanto al rechazo por la evaluación personal, además de la resistencia que presentan ante un cambio.

RECOMENDACION.

Se deberían de revisar y actualizar los planes de estudio de la Licenciatura en Administración, en virtud de que la preparación técnica se inicia en las escuelas profesionales, además de inculcarles a los estudiantes trabajar en base a objetivos que ellos mismos se fijen familiarizándose con el autocontrol y la evaluación final.

La ayuda que en este aspecto puede prestar la Licenciatura en Administración es recomendable por ser la profesión más identificada con la Administración por Objetivos.

BIBLIOGRAFIA

1. FERTONANI MARCO, ACTIS Grosso Carlo.- Análisis y Valoración de Tareas.- Tr. Angel de la Iglesia, Ana María Arranz.- Bilbao.- Edit. Deusto, 1973.
2. LANHAN E.- Valuación de Puestos.- Tr. Eduardo Lobatón.- Edit. Compañía Editorial Continental.- México, 1972.
3. GARY Bery.- Apuntes sobre Administración de Personal.- American Management Association N.Y., 1975.
4. REYES PONCE Agustín.- Administración de Personal.- (Sueldos y Salarios).
5. HUMBLE W. John.- Cómo implantar la Dirección por Objetivos en las Áreas Funcionales.- 2a. Edición.- Madrid.- Asociación para el Progreso de la Dirección, 1970.
6. WEST C. Churchman.- El Enfoque de Sistemas.- Edit. Diana.- México, 1973.

7. EASTON Allan.- Decisiones Administrativas con
Objetivos Múltiples.- Tr. Patricia Carreño
Colorado.- Edit. Limusa.- México, 1978.

8. NORBERT DOYD Enrick.- Cómo Dirigir Científicamente
la Empresa.- Tr. e introd. de J. Torrens Ibern.-
Editores Técnicos Asociados.- Barcelona, 1969.

9. GUZMAN VALDIVIS Isaac.- La Ciencia de la
Administración, la Dirección de los Grupos Humanos.-
Edit. Limusa.- México, 1973.

10. GUZMAN VALDIVIS Isaac.- Problemas de la
Administración de Empresas.- Edit. Limusa.- México,
1966.

11. HUMBLE, WILLIAM John.- HOW TO MANAGE BY OBJECTIVES.-
New York, AMACON, 1973.

12. MASSIE Joseph.- Bases Esenciales de la
Administración.- Edit. Diana.- México, 1973.

13. Employment Service, Occupational Analysis and
Industrial Services Division. Training and
Reference Manual for Job Analysis.- Junio 1944.

14. Industrial Job Evaluation Systems U.S. Employment Service Occupational Analysis.- Octubre, 1947.
15. DALE, Ernest.- Organización.- Editora Técnica S.A.- México, 1978.- Pág. 122.
16. DDIDRNE S. George.- Administración por Objetivos.- Edit. Limusa.- México, 1977.- Pág. 188.
17. REYES PONCE Agustín.- El Análisis de Puestos.- Edit. Limusa.- México, 1981.- Pág. 110.
18. REYES PONCE Agustín.- Administración de Empresas.- Edit. Limusa.- México, 1973.- Pág. 150.
19. Mc GREGOR Douglas.- Mando y Motivación.- Edit. Diana.- México, 1979.- Pág. 95.
20. L. ACKOFF Russell.- Un Concepto de Planeación de Empresas.- Edit. Limusa.- México, 1980.- Pág. 190.
21. C. L. BENNET.- Manual de Descripciones de Puestos Ejecutivos.- Compañía Editorial Continental, S. A.- México, 1980.- Pág. 140.

22. BITTEL R. Lester.- Lo que Todo Supervisor Debe
Saber.- Edit. Mc Graw-Hill.