

870102

22  
rey.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA**

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La Planeación y el Control desde el Punto de Vista de la  
Administración por Objetivos

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

P R E S E N T A :

ADRIANA HERNANDEZ UNZON

GUADALAJARA, JAL., 1985



## **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.

TEMA: LA PLANEACION Y EL CONTROL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA  
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

---

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I.-	
DESARROLLO EN EL TIEMPO DE LA ADMINISTRACION.	
A) Antecedentes históricos.....	4
B) La Administración Científica y su impacto.....	23
C) La Administración Contemporánea.....	25
D) Concepto de la Administración por objetivos....	27
E) Importancia de la Administración por Objetivos.	36
F) Ventajas y Limitaciones de la Administración por Objetivos .....	38
CAPITULO II.-	
PLANEACION: FUNCION PRINCIPAL DEL PROCESO ADMINIS- TRATIVO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.	
A) Generalidades.....	48
B) Determinación de los roles y misiones.....	50
C) La predicción en la planeación.....	55
D) El establecimiento de los objetivos.....	57
E) Programación, como elemento para planear.....	62
F) La programación del tiempo en el establecimiento de la planeación.....	68

	PAG.
G) La actividad de presupuestar dentro de la función de planeación.....	73
H) La revisión y el ajuste como punto final de la planeación .....	76

### CAPITULO III.-

#### EL CONTROL COMO OTRA FUNCION DECISIVA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

A) Generalidades.....	79
B) El establecimiento de estándares; la primera función del control.....	82
C) La medición de la ejecución como actividad esencial dentro de la función administrativa de control.....	87

### CAPITULO IV.-

#### NORMAS QUE SE DEBEN OBSERVAR PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA.

A) Generalidades.....	101
B) Condiciones necesarias en el establecimiento del sistema .....	104
C) Precauciones preliminares necesarias.....	111
D) Lo que no se debe hacer en el sistema.....	118
E) Aplicación de medidas correctivas y nuevos planes.....	120

F) Implantación del sistema de administración por objetivos en nuestro medio.....	122
BIBLIOGRAFIA .....	125
CONCLUSIONES .....	127

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

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

La necesidad de crear una administración que resolviera la incertidumbre de que los objetivos que uno se propone se alcanzarán a un corto o largo plazo y que éstos a su vez fueran factibles, realistas y alcanzables, se vio satisfecha con el surgimiento de la administración por objetivos.

Considero que la administración por objetivos es un sistema que puede ser muy beneficioso si es aplicado en forma adecuada. Ya que las ventajas que este sistema ofrece -- son muchas como se podrá verificar a lo largo del desarrollo de este trabajo.

Un punto de vista que pueda sostener una empresa -- aún dentro de los límites un tanto reducidos, es de alcanzar su futuro, siempre y cuando se planee en forma adecuada. No importa la existencia de factores que ya conocemos como inseguros, intangibles y hasta cierto punto desconocidos; -- si se analiza determinada situación con cuidado y perseverancia se llegará a conclusiones que sean razonablemente lógicas. Los resultados de dichos análisis nos proporcionarán una norma a seguir con las mejores probabilidades de lograr nuestra meta.

La administración por objetivos implica una identificación clara y precisa de los objetivos o resultados deseados. En páginas posteriores expongo el desarrollo que ha tenido la administración desde sus etapas iniciales hasta - nuestros tiempos pudiendo ver como ha evolucionado ésta a - través del tiempo adecuándose a las necesidades que van sur- giendo conforme las operaciones se van haciendo más comple- jas en la organización.

Defino explícitamente lo que es la administración - por objetivos, su importancia y las ventajas que ofrece al- ser implantado un sistema de administración por objetivos - de manera efectiva.

En este trabajo me refiero solamente a lo que es la planeación y el control, ya que considero que estas funcio- nes son las principales para que la aplicación de un siste- ma de administración por objetivos sea efectivo. No con es- to quier decir que la organización y la ejecución no sean - importantes, sino que más bien me enfoco a la planeación y- al control ya que considero que son determinantes en el sis- tema de administración por objetivos, como lo detallaré en- el desarrollo de este trabajo.

Para finalizar expongo la forma adecuada en que de- be implantarse este sistema de administración por objetivos,

las normas que debe observar para su buen funcionamiento -- aún en las empresas de nuestro medio, ya que creo de vital importancia que este sistema implantado en nuestras empresas es la mejor forma de cumplir con lo que nos hemos propuesto.

**CAPITULO I**  
**DESARROLLO EN EL TIEMPO DE LA ADMINISTRACION**

#### A) ANTECEDENTES HISTORICOS.

Aunque podemos reconocer la importancia de la administración para nuestro bienestar y desarrollo, es difícil-reconstruir su historia. Los anales de las primitivas empresas del hombre, si los hay son vagos y frecuentemente incompletos, además en las antiguas civilizaciones, al no reconocer la práctica de la administración, como una función trascendente, dió como resultado escasez de referencias.

Es muy probable que el proceso administrativo comenzó primero en la organización familiar, expandiéndose después a la tribu, y que finalmente penetró en las unidades políticas formales, tales como las encontradas en la atigua Babilonia.

En esas organizaciones, se inventó un tipo de control financiero y archivo que ordinariamente tomó la forma de tablillas de arcilla con inscripciones. El reconocimiento del concepto de responsabilidad administrativa fue claramente establecido a través del Código de Hammurabi. Finalmente, los egipcios nos suministraron uno de los primeros ejemplos de una organización descentralizada, dispersa con poco o ningún control, y consecuentemente sus pobres resultados finales. Los egipcios reconocieron el valor de la pla

nificación y el uso de las juntas de consejo, fueron cuidadosos de los principios administrativos; comprendieron y -- apreciaron la autoridad y responsabilidad administrativa, y reconocieron el valor de las descripciones en detalle para desarrollar una tarea. Podemos concluir en este periodo antiguo de la historia que la administración se apoyó estrictamente sobre una base de ensayo error con poca o ninguna teoría y virtualmente sin intercambio de ideas y prácticas.

En general parece que los principios administrativos, empleados nacieron de la necesidad de alcanzar metas-- propuestas y que estos principios fueron descubiertos una y otra vez por numerosos individuos en la historia en la medida que ellos trataban de alcanzar objetivos deseados. De es te modo en esos tiempos antiguos, el pensamiento administrativo existió, pero solamente en un estado nebuloso y no sofisticado.

#### LA ADMINISTRACION DURANTE EL PERIODO MEDIEVAL.

El periodo medieval sirve como puente entre antigüedad y la edad del despertar conocida como el renacimiento. Aunque organizado en una estructura feudal, el hombre comenzó a dar pasos significativos en su pensamiento acerca de la organización y administración. Una aportación importante en este periodo podemos decir que es de Maquiavelo que des-

tiló el pensamiento de la época en 4 principios administrativos.

- 1) Apoyo de la base administrativa.
- 2) Cohesión.
- 3) Liderazgo.
- 4) Derecho a la supervivencia.

Este periodo no se considera muy brillante pero ofrece una penetrante visión del primer sistema real de las prácticas administrativas.

El siglo XVIII fué el periodo de los años de maduración en la introducción de mejoras en las técnicas de la manufactura y en el desarrollo de un nuevo enfoque en la administración. La revolución industrial trajo con ella una decadencia en los conceptos provincianos de la administración y con tales horizontes ampliados los administradores comenzaron la búsqueda de caminos para mejorar tanto la manufactura como la administración.

En comparación con dos siglos anteriores el siglo -- XIX trajo consigo una verdadera riqueza de literatura administrativa. Los economistas detectaron y escribieron sobre - conceptos administrativos; funciones gerenciales y aplicaciones de la teoría de la administración. Al revisar las prime-

ras obras sobre la administración encontramos un aspecto común en la mayoría de ellas; su orientación es hacia las empresas.

Adam Smith y sus sucesores centraron sus comentarios en la empresa, las funciones del administrador para enfrentarse a la demanda, el papel de la planificación para lograr una operación económica y satisfacer la demanda de los clientes. Los autores del siglo XIX trataron principalmente los fundamentos. No se desarrolló una teoría coherente de la administración, pero sí se reconocieron y se comprendieron las funciones administrativas y frecuentemente se discutieron interesantes y aspectos conocidos de la administración. Comenzaron a pensar y escribir sobre la administración y el administrador desde muchos puntos de vista. Sus obras junto con las de los economistas sirvieron para reforzar la idea de la creciente importancia de la administración para las empresas en desarrollo y al mismo tiempo estimularon a otros estudiosos a analizar más extensivamente este concepto naciente.

La última parte del siglo XIX vio el comienzo de la administración científica. Al aumentar los negocios, tanto en tamaño como en número, se encontraron innumerables problemas no conocidos por los administradores. Se expresaba la -

preocupación sobre estos problemas de volumen y el énfasis del pensamiento cambió de la empresa a los problemas dentro de la empresa; procesos, localización de equipo, disposición de la planta técnica de producción, sistemas de incentivos. La administración estaba orientada hacia las cosas más que hacia la empresa. La administración comenzó a cambiar de un enfoque cotidiano para solucionar contingencias a un enfoque más general y a largo plazo.

Líderes como Towne y Metcalfe comenzaron a desarrollar y aplicar sistemas administrativos integrales en lugar de los sistemas de prueba y error generalmente usados. Cada acción, cada parte, cada problema era analizado a la luz de su relación con los demás componentes y con todo.\*<sup>1</sup>

Towne pedía que los administradores formaran organizaciones, publicaran revistas e intercambiaran sus logros y puntos de vista. Fue la era del génesis en la totalidad, -- pensamiento administrativo. Towne había llamado a esta nueva filosofía administrativa una administración de ciencia, de precisión.

Es aquí donde surge Frederick W. Taylor.

---

\*<sup>1</sup> Claude S. George Jr. Historia del pensamiento Admvo. Cap. VI, Pág. 84.

Los pensamientos de Taylor no aparecieron de un momento a otro como podemos suponer. Sus ideas fueron generadas mientras trabajaba para diferentes empresas y se percató entre otras cosas, que la administración no tenía un concepto claro de las responsabilidades obrero-patronales; que prácticamente no se aplicaba ningún estándar efectivo de -- trabajo; que no se utilizaban incentivos para mejorar la actuación de los trabajadores; que se seguía un sistema militarizado en casi todos los aspectos; que las decisiones administrativas se basaban en premoniciones, intuición, experiencias anteriores o en evaluaciones por apreciación y experiencia; que prácticamente no existían estudios comprensivos que incorporaron un concepto de flujo total del trabajo entre departamentos; que los trabajadores eran asignados a puestos para los cuales tenían poca o nada de habilidad o aptitud y finalmente que la administración aparentemente no tomaba en cuenta que la excelencia en la actuación y operación significaría una recompensa tanto para la administración como para los trabajadores.

Durante esta época Taylor experimentó la lucha típica entre obreros y capataces sobre la cantidad de producción. Al principio trató de emplear los métodos usuales en ese tiempo -algo de persuasión y mucha fuerza- obteniendo el mismo resultado: amargura, resentimiento y un ambiente de división y lucha. Dándose cuenta que sólo podría dirigir

sus esfuerzos si sabía más que sus hombres acerca del aspecto técnico de su trabajo, Taylor comenzó una serie de experimentos que duraron más de dos décadas. Uno de ellos se relacionaba con la manera en que sus hombres manejaban los materiales, las máquinas y las herramientas -estudios de tiempos y movimientos- y lo llevó al desarrollo de un sistema coordinado de administración de talleres. De este enfoque de taller Taylor expandió sus conceptos a una filosofía que después fue conocida como administración científica. Para entender los principios administrativos que Taylor posteriormente enunció, analizaremos el desarrollo de su sistema de talleres.

En primer lugar deseaba saber cuanto tiempo tomaría y debería tomar a una máquina o a un trabajador efectuar un proceso dado o fabricar una parte utilizando métodos y materiales específicos bajo condiciones controladas. Sistemáticamente investigó las diferentes maneras de obtener esta información y finalmente decidió que los estudios de tiempo de diferentes actuaciones permitían la determinación de un estándar de producción práctico, relativamente preciso y confiable.

En segundo lugar Taylor deseaba desarrollar un método uniforme y rutinario para preparar y dirigir los esfuerzos de aquellos responsables del establecimiento de las con

diciones bajo las cuales estos estándares podrían ser fijados y logrados. Con este objetivo en mente desarrolló técnicas tales como tarjetas de instrucción, tarjetas de órdenes de trabajo, secuencia de rutas, especificaciones de materiales y estándares de manejo de materiales. A través del empleo de estas técnicas Taylor coordinó y organizó la operación total del taller hasta el punto que las condiciones de trabajo, los métodos y materiales del flujo al trabajo estandarizados de manera que la medición de la actuación del trabajador era posible y significativa.

En tercer lugar Taylor reconoció la necesidad de un método por el cual podría determinarse qué hombre estaría mejor capacitado para qué trabajo de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

En cuarto lugar, con este grado de habilidad y selección cuidadosa de trabajadores, Taylor vio la necesidad de una buena supervisión del empleado y sus condiciones de trabajo. De esta necesidad desarrolló sus conceptos de supervisión funcional con especialistas empleados a cada fase de la supervisión para asegurar excelencia en las operaciones. Por último deseaba cambiar la imagen del supervisor de "persuasión con látigo" y ofrecer a los trabajadores el incentivo de salarios más altos que resultarían del aumento de la productividad que provocarían su sistema de taller.

La filosofía de Taylor sobre la Administración era mucho más profunda que lo que un examen superficial de sus principios nos llevaría a suponer. Podemos afirmar que la tesis principal de Taylor era que el máximo bien de la sociedad puede surgir solo a través de la cooperación de la administración y los trabajadores en la aplicación de métodos científicos a todos los esfuerzos comunes.

Taylor de una manera breve y clara estableció lo siguiente:

- a) Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo - de un hombre, lo cual reemplaza a la antigua regla de "a ojo de buen cubero".
- b) Seleccionar científicamente y después entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador, mientras que anteriormente el trabajador escogía su propio trabajo y se enfrentaba él mismo lo mejor que podía.
- c) Cooperar entusiastamente con los hombres para asegurar se de que el trabajo está siendo desempeñado de acuerdo con los principios de la ciencia desarrollada. \*2

---

\*2 Frederick W. Taylor, Principios de Admón. Científica. New York Harper & Bross, 1911) Pags. 36-37.

d) Hay una división casi exactamente igual de la responsabilidad y el trabajo entre la administración y el trabajador. La administración debe tomar todo el trabajo para - el cual está mejor capacitada, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran cargadas a los trabajadores.

Taylor afirmó que la combinación de esos cuatro grandes-principios administrativos constituyen la Administración Científica que era más conceptual y filosófica que mecánica.

#### FINES DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

La Administración Científica de acuerdo con sus primeros proponentes, tenía objetivos claramente definidos; pero le correspondió a la sociedad Taylor en sus inicios, - - enunciar los trece finés de la Administración.

- 1.- Medir las tendencias industriales y el mercado para de-  
ahí regularizar las operaciones de manera que se conser-  
ve la inversión, se sostenga la empresa como fuerza ge-  
neradora de empleos y se asegure la continuidad de las-  
operaciones y el empleo.
- 2.- Asegurar al empleado no solo el empleo y la operación--  
continua a través del correcto sondeo del mercado, sino

también asegurarle, a través de operaciones planificadas y balanceadas, una continua a oportunidad de ganancias mientras esté incluido en la nómina.

- 3.- Ganar a través de técnicas productivas y administrativas para evitar desperdicios, un mayor ingreso de un -- gasto dado de energía material y/o humana, que será compartido a través de salarios y utilidades más altas tanto por los trabajadores como por la administración.
- 4.- Hacer posible un nivel de vida más alto para los trabajadores como resultado de mejores ingresos.
- 5.- Asegurar para los trabajadores un hogar y una vida social más feliz, quitando a través de aumentos en el ingreso, muchos de los factores desagradables y preocupaciones en la situación total.
- 6.- Asegurar condiciones de trabajo saludables así como individual y socialmente agradables.
- 7.- Asegurar la mayor oportunidad para la capacitación individual a través de métodos científicos de análisis de - trabajo y selección, adiestramiento, asignación, transferencia y promoción de trabajadores.

- 8.- Asegurar, a través de adiestramiento y supervisión de su instrucción, la oportunidad a los trabajadores de desarrollar nuevas y mejores capacidades y la elegibilidad para promociones a posiciones más altas.
- 9.- Desarrollar la confianza y el respeto a sí mismos entre los trabajadores a través de la oportunidad brindada -- por la comprensión de su propio trabajo específicamente y de los planes y métodos de trabajo de manera general.
- 10.- Desarrollar la autoexpresión y la autorrealización entre los trabajadores a través de la estimulante influencia de una atmósfera de investigación y evaluación, a través del entendimiento de planes y métodos y a través de la libertad de los contactos tanto verticales como horizontales provistos por la organización funcional.
- 11.- Modelar el carácter a través de la conducta apropiada en el trabajo.
- 12.- Promover justicia a través de la eliminación de discriminación en las tasas de salarios y cualquier otro aspecto.
- 13.- Eliminar aquellos factores del medio ambiente que sean irritantes y causas de fricción y promover la compren-

sión común, la tolerancia y el espíritu de equipo.

Estos fines han sido una parte básica e integral de los conceptos de la Administración Científica desde sus inicios.<sup>\*3</sup>

La administración científica no podía estar completa sin la incursión de Frank Bunker y Lillian Moller Gilbreth. Su trabajo y refinamiento en el área de estudios y movimientos proveyó las bases completas de nuestras aplicaciones modernas en la simplificación de trabajos, estándares significativos de trabajos y planes de salarios e incentivos.

Sin embargo a Gilbreth no solo se le debe considerar como el hombre de los estudios de movimientos. Su interés residía en el desarrollo del hombre a su máximo potencial a través del entrenamiento efectivo, métodos de trabajo, mejor ambiente y herramientas y una actitud psicológica saludable. Estaba interesado en mejorar la totalidad y su medio ambiente. La suya fue una contribución al estado y al arte de la administración. Aplicó la ciencia a una nueva dimensión del trabajo. Proveyó una aplicación práctica de la nueva ciencia administrativa así sus posibilidades de aceptación y éxito.

---

\*3 Claude S. George Jr. Historia del pensamiento Admvo: Cap. VII pags. 92-93.

Pero algo de gran valor que los Gilberth heredaron al desarrollo del pensamiento administrativo es el haber inculcado en la mente de los administradores que todo debfa ser probado en cuanto a su capacidad y aplicabilidad y que aún lo más nuevo debe dejarse si se lograra otra mejora.

Después de los escritos sobre las ideas de Taylor de administración científica hubo varios seguidores de la doctrina de Taylor, colaboradores como Henry L. Gantt, asesores como Emerson e industriales independientes como Henry Fayol. Cada uno de estos hombres contribuyó a la totalidad del pensamiento y cada uno le brindó su apoyo y prestigio al movimiento.

Podemos decir que Henry L. Gantt hizo cuatro importantes contribuciones a los conceptos administrativos existentes. La más conocida es la gráfica de Gantt, una gráfica de líneas rectas para ilustrar y medir la actividad por el tiempo requerido para llevarla a cabo. Actualmente se utiliza para comparar la actuación real con la planeada.

Su segunda contribución es un plan de remuneración de bonificación por tarea; bajo este plan garantizaba un salario mínimo diario por una producción menor al estándar establecido, ofrecía una bonificación adicional por lograr el estándar, y recompensaba al trabajador por una producción -

superior a dicho estándar, así los obreros podían ganarse - la vida al mismo tiempo que aprendían a aumentar su eficiencia.

Otra de sus contribuciones fue una política para -- instruir a los obreros en lugar de forzarlos; introdujo lo que puede llamarse "la psicología de las relaciones con los empleados". Esto lo hacía con el fin de enseñar y amaestrar a los obreros para que estuvieran mejor capacitados, que adquirieran mejores hábitos de trabajo, que perdieran menos - tiempo y que fueran más confiables.

Por último pedía que se enfatizara el servicio y no las utilidades. Creía que solo poniendo el servicio como -- fin último podría subsistir el sistema de negocios americano.\*<sup>4</sup> Harrington Emerson estableció doce principios de eficiencia en los que debería basarse la administración los -- cuales consideramos ahora como comunes pero que en su época eran nuevos. Los primeros cinco principios se refieren a relaciones interpersonales, especialmente entre patrón y empleado; los siete restantes están relacionados con la metodología o sistemas administrativos.

---

\*4 Claude S. George Jr., Historia del pensamiento Admvo. Cap. VII Pags. 98-99.

- 1.- Objetivos claramente definidos.- Saber lo que se está -  
logrando de lograr. Eliminar la vaguedad, la incertidum  
bre y la falta de fines tan caracterfstica de muchas em  
presas.
- 2.- Sentido común.- Un sentido común supremo que lo lleva al  
conocimiento y pide consejo de todos los departamentos.
- 3.- Consejo competente.- Buscar activamente el consejo de --  
personas competentes.
- 4.- Disciplina.- Adherencia a las reglas, obediencia estric-  
ta. La función de éste principio es asegurar la lealtad-  
y la observancia de los once principios restantes.
- 5.- Trato justo.- Rectitud y justicia.
- 6.- Despacho.- Planificación científca a través de la cual-  
cada pequeña función es efectuada de tal manera que sir-  
ve para unir el todo, y capacita a la organización para-  
llegar a su objetivo último.
- 7.- Registros fiables, inmediatos adecuados y permanentes.  
Una llamada a los hechos en los cuales basar las decisio  
nes.

- 8.- Estándares y guías.- Un método y un tiempo para llevar a cabo tareas.
- 9.- Condiciones estandarizadas.- Uniformidad del medio ambiente.
- 10.- Operaciones estandarizadas.- Uniformidad del método.
- 11.- Instrucciones escritas de la práctica-estándar.- Sistemática y exactamente reducir la práctica a la escritura.
- 12.- Recompensa a la eficiencia.- Recompensa a una ejecución exitosa de un trabajo dado.

La solidez de estos principios sirvió para poner de relieve la creciente conciencia de nuestra naturaleza única y la universalidad de la administración.\*<sup>5</sup>

De gran importancia fue también Henry Fayol ya que su administración general e industrial fué una singular y significativa contribución al pensamiento administrativo -- porque presentaba para el desarrollo de la administración -- lo siguiente:

---

\*<sup>5</sup>Claude S. George Jr. Historia del pensamiento Admvo. Cap. VII. pags. 192.

- 1.- El concepto de que la administración, como una entidad diferente del conocimiento es aplicable a todas las formas de actividades de grupos -la universalidad- de la administración.
- 2.- La primera teoría de la administración completa y comprensiva que podría aplicarse a todos los esfuerzos.
- 3.- El concepto de enseñar y desarrollar un currículum administrativo en colegios y universidades.\*6

Podemos decir también que Fayol fué considerado el padre del pensamiento del proceso administrativo. Para él, el trabajo del administrador incluía cinco facetas: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. El esfuerzo de planificación era descrito principalmente en términos de toma de decisiones, fijación de objetivos, desarrollo de políticas y distribución de funciones a los elementos organizacionales.

Fayol vió entonces que la planificación llevaba a la organización ya que el poder distribuir funciones la administración tiene que identificar y ordenar de manera adecuada las unidades o componentes de la empresa. Del mismo -

---

\*6 Claude S. George Jr. Historia del Pensamiento Admvo. Cap. VII Pag. 108.

modo Fayol ligaba al mando, la coordinación y el control. Pensaba que una vez que la empresa estuviera organizada necesitaría órdenes del administrador para saber qué hacer y cómo hacerlo; que sus actividades y funciones necesitaran coordinación administrativa para unir y armonizar sus esfuerzos. Y por último que el administrador tendría que tener un control sobre sus actividades para asegurarse de que estaban de acuerdo con el plan original.

Fayol se concentró en la administración del nivel superior al inferior, enfatizando la habilidad administrativa y la aplicación de firmes principios y técnicas administrativas a todas las organizaciones. Consideramos que el trabajo de Fayol como el de Taylor fue grandioso ya que las aportaciones que hicieron al pensamiento administrativo fueron de gran importancia.

## B) EL IMPACTO DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

El impacto que la administración científica nos ha dejado ha sido grande. Para el trabajador hubo una mejor selección, más oportunidades de avance, salarios más altos, - mejores condiciones de trabajo, horas de trabajo apropiadas y una ampliación del alcance de la iniciativa individual a través de mejores oportunidades de trabajo y aplicación de incentivos. Para la administración ha señalado el camino a una más efectiva organización, un producto más confiable, - una mejor imagen corporativa y una posición más efectiva en cuanto a utilidades, con esto podemos darnos cuenta de la gran escala del impacto total.

Taylor implantó el concepto de investigación en lugar de la intuición, y la nueva administración ha continuado la experimentación y la búsqueda de lo nuevo como un elemento básico en un firme enfoque administrativo. También estimuló el uso de estándares en cada fase de la administración siempre destacando la necesidad de uniformidades de consistencia como preludio a altos estándares de operación y calidad del producto.

Otros de los impactos que fué olvidado fué la planificación sistemática necesaria para cualquier mejora significativa. Durante años, muchos individuos confundieron los-

mecanismos con el sistema sin darse cuenta que aquello era solo evidencias del aspecto planificado de su sistema. Taylor dió a la administración el concepto colectivo de control el control como un mecanismo sensitivo para mantener los procedimientos, estándares, condiciones y similares establecidos, necesarios para la operación total y efectiva del sistema.

Taylor introdujo el principio de la cooperación, señalando que a través del entendimiento mutuo y cooperación podrfan satisfacerse las necesidades y deseos básicos tanto de la administración como de los trabajadores. Por último - destacó que la administración debfa estar fundamentada en cinco principios: investigación, estándares, planificación, control y operación formando las bases más sólidas de todas las empresas exitosas.

## C) LA ADMINISTRACION CONTEMPORANEA.

Después de conocer un poco toda la trayectoria que ha tendido la administración a través de todos los tiempos - podemos ver de una manera más clara a la administración de nuestros tiempos. El administrador contemporáneo ya reconoce sus múltiples obligaciones debido a su puesto peculiar - de supervisor de vastos recursos.

El administrador actual basándose en todas las escuelas del pensamiento administrativo adopta la posición que mejor le conviene al realizar las prácticas administrativas. Podemos decir que el administrador contemporáneo tiene un enfoque científicamente humanizado, quiere decir esto que - su trabajo lo realiza de una manera en que resalten las buenas relaciones humanas en la empresa, con sus subordinados - o dirigentes según sea el caso, pero siempre realizado este trabajo con una metodología científica.

Se están creando en el presente un discreto, comprensible y organizado esquema del pensamiento administrativo, y se hace evidente en la literatura, en el crecimiento de reuniones profesionales en donde el pensamiento administrativo se discute, se amplía y se explica, con el fin de - promover a ésta profesión.

Los conceptos de la administración han cambiado a un concepto de sistemas debido a que las crecientes complejidades de nuestra sociedad han cambiado a la administración de una tarea relativamente fácil a una que desarrolla sistemas de información y que organiza dichos sistemas en patrones administrativos.

El administrador contemporáneo no entiende claramente su profesión ya que todavía no define algunos de sus motivos, algunas de sus acciones, su posición futura, a pesar de la evolución y continuo desarrollo del pensamiento administrativo. Por eso es deber del administrador convertirse en un teórico administrativo que trata con generalidades ambientales, en contraste con el dueño administrador que trata con hechos raros y específicos alrededor de casos particulares. Solo cuando el administrador moderno mantiene la teoría y la práctica en su perspectiva apropiada, puede administrar el siempre y complejo sistema de información del tipo de las empresas conglomeradas actuales, y sabemos que el mantenimiento de esta perspectiva apropiada puede lograrse analizando cada situación a la luz de teorías ya desarrolladas y aprobadas.

Podemos concluir diciendo que el valor de la administración está en poner los problemas actuales en su perspectiva adecuada y en proveer puntos de partida avanzados para la toma de decisiones administrativas.

#### D) CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Hemos percatado de que este desarrollo organizacional ha traído grandes beneficios y del mismo modo creado -- grandes problemas también. Muchas organizaciones se han - - vuelto tan complejas que las soluciones se hacen cada vez - más remotas. los ejecutivos encuentran cada vez más difícil solucionar sus actividades con el alcance de medios generales de la organización y el resultado ha sido una falta de responsabilidad en el cumplimiento de estas, tanto de los - ejecutivos como de su personal.

La solución a estos problemas se han minimizado con el surgimiento de la administración por objetivos, cuyo primer enunciado y proceso de lo que es administración por objetivos fue enunciado por Peter F. Druker: "según él, la labor de los administradores es equilibrar varias necesidades y meter en cada área (condiciones de mercado, innovación, - productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo del administrador, desempeño y actitud del trabajador y responsabilidad pública) donde el desempeño y los resultados afectan directa y virtualmente la supervivencia y la prosperidad de los negocios". \*7

---

\*7 Anthony P. Raia. Admón. por Objetivos Cap. II. Pág. 23.

Las metas organizacionales globales debidamente desarrolladas y aplicadas, juegan un importante papel en el éxito de cualquier empresa. No solo proporcionan la base para la selección de los recursos, sino que guían la formulación de los planes de corto y largo alcance, de las políticas y de los procedimientos. De estas también provienen los criterios empleados para evaluar el desempeño y el progreso de la organización.

Las metas específicas proporcionan los parámetros que ayudan a guiar las operaciones diarias de la empresa.

Es más probable que las diversas actividades asumidas por individuos distintos en tiempos diferentes sean consistentes, si las metas organizacionales son expresadas y entendidas claramente.

Pese a su claridad es necesario traducir las metas básicas en objetivos específicos que sean tangibles y significativos para las actividades cotidianas de la organización.

La Administración por Objetivos es una filosofía de administración bajo la cual el personal en colaboración con sus gerentes y los gerentes en colaboración con sus superiores establecen objetivos posibles de ser alcanzados dentro de un período específico de tiempo.

Ello permite a cada gerente planear y medir su propia actuación.

ción al igual que la de sus subordinados, en términos de resultados concretos. Estas medidas de actuación se convierten en guías operativas de acción para la totalidad de la organización. Como la administración por objetivos es un sistema de resultados orientados, al establecimiento de un objetivo señala las condiciones que deberán existir cuando el objetivo haya sido alcanzado.

Sin embargo el proceso de la administración por objetivos al igual que otros procedimientos, es vulnerable -- cuando se le toma solamente como base para programas de compensaciones. En tales condiciones, el valor de la administración por objetivos en los aspectos de valuación y compensación, es positivo sólo si se le considera como un concepto gerencial integral.

Administración por Objetivos ha sido llamada de diferentes formas como Administración por Resultados, Administración por Objetivos y Resultados, Administración por metas y Resultados, pero lo importante es el método, y no el nombre que se le de.

Se dan a continuación varias definiciones para dejar claramente establecido el significado de Administración por Objetivos.

La Administración por Objetivos es ante todo una fi losoffa de administración, "orientada hacia los resultados" que hace hincapié en los logros y los resultados. Es importante cambiar y mejorar tanto la eficacia individual como - la organizacional.

Es una filosofía que fomenta una participación creciente en la administración, de los negocios de la organiza ción en todos los niveles su estilo de administración parti cipativa está de acuerdo con las necesidades y demandas de una sociedad moderna.

La administración por objetivos es también un proce so que consiste en una serie de pasos interdependientes e - interrelacionados:

- 1.- La formulación de un enunciado claro y conciso de los - objetivos.
- 2.- El desarrollo de planes de acción realistas para su lo - gro.
- 3.- La revisión y medición sistemática del desempeño y del - logro.
- 4.- La toma de medidas correctivas necesarias para lograr - los resultados planeados.\*<sup>8</sup>

---

\*<sup>8</sup>Anthony P. Raia. Administración por Objetivos. Cap. II. - Pág. 22.

También Administración por Objetivos es un sistema de administración diseñado para facilitar la planeación y el control organizacional, la organización y la asignación de labores, la solución de problemas y la toma de decisiones, la motivación y el autocontrol, así como otras funciones y actividades administrativas importantes. Es un sistema que permite que algunas de las cosas que la organización está haciendo se hagan en una forma lógica y sistemática. Actividades tales como la valuación del desempeño, el desarrollo del gerente la compensación y la planificación de la mano de obra, pueden ser integrados significativamente en el sistema.

Dale D. Mc. Conkey en su libro "Como administrar -- por Resultados" dice que la administración por objetivos o resultados puede ser definida como un acceso de planeamiento y evaluación a la administración, en la cual se establecen blancos específicos por un año o por un tiempo más largo para cada administrador. Los resultados alcanzados son medidas contra los objetivos originales, es decir, contra los resultados esperados.\*9

Existen además varias definiciones, entre las cuales tenemos las siguientes:

---

\*9 Dale D. Mc. Conkey How to Manage by Results. Cap. II. Pág. 15.

- 1.- Administración por Objetivos es un sistema de organización y control de la administración de un negocio, y es incluso una medida de supervisión de la gente. Lo anterior trae como consecuencia que tanto la administración total como la supervisión, trabajan mejor.
- 2.- Administración por Objetivos es un método de administración que enfatiza metas para ser alcanzadas y su aplicación total requiere del establecimiento de objetivos en cada puesto. Estos objetivos identifican los resultados específicos a obtener dentro de un período determinado de tiempo.
- 3.- Administración por objetivos es un nuevo apoyo para el manejo de empresas, presenta nuevos matices dentro de la participación del elemento humano en la empresa, ya que vuelve a ubicarlo como factor indispensable para el manejo y control de la empresa.

En resumen podemos dar la siguiente definición:

"Administración por Objetivos es una filosofía de administración, que a través de la planeación, coordinación, control y evaluación, establece objetivos y metas, en áreas de finidas y para todos los niveles, que deberán ser alcanzadas en períodos determinados de tiempo, con base en el desarrollo y perfeccionamiento del ser humano a través de sus logros.

Si desglosamos en forma analítica las definiciones anteriores y la definición que en resumen se ha dado, encontramos los siguientes elementos, vemos que es una filosofía de dirección pues no cambia los elementos básicos de la administración, ni las herramientas que en ellos se utilizan, sino que está enfocada a cambiar la forma de dirección del personal para lograr resultados a través del desarrollo de cada uno de los elementos integrantes de la organización, y no por la imposición de un sistema de estricto control.

Señala la planeación, que es el pensar y señalar en forma anticipada los medios y el lugar hacia donde se quiere llegar.

La coordinación de estos medios para integrarlos en un todo. La creación de elementos de control, formas de medición, revisiones periódicas, evaluaciones de resultados, etc., que permitan conocer en todo momento el grado de avance de cada uno de los objetivos.

La determinación de objetivos generales y específicos, que sean realistas, alcanzables, medibles y que representen un reto. La fijación de áreas de actuación y responsabilidad principal. La involucración de otros componentes del área y de los niveles, en la fijación de objetivos específicos, que lleven al alcance de los objetivos generales.

El reconocimiento de las capacidades del ser humano, donde a través de la motivación, se deben utilizar al máximo. La administración por objetivos, implica también la descentralización de autoridad mediante la delegación de la -- misma, para el cumplimiento de las responsabilidades a través de la auto-dirección y el auto-control. Busca el desarrollo del espíritu de grupo, para la consecución de los objetivos a través de una constante motivación, con reconocimiento y estimación para quienes logren los objetivos de -- sus áreas.

Cualquiera empresa o negocio, no importando su tamaño, se enfrenta a la necesidad básica de establecer objetivos y planear cómo alcanzarlos, o de lo contrario, sufrir las consecuencias de operar sin metas y sin planes, lo cual quiere decir que deben establecerse e identificarse claramente los objetivos hacia los cuales la actividad de la empresa debe ser dirigida.

Peter F. Druker, en su libro The Practice of Management, hace resaltar la importancia de la administración por objetivos, diciendo que dentro de ella, la prosperidad es la meta común de todo el personal, ya que los hace actuar no porque alguien les diga que hagan algo o los convenzan de que tienen que hacerlo, sino porque las necesidades de -

los objetivos lo exigen. Actúa no porque alguien quiere que lo haga, sino porque ellos mismos deciden lo que tienen que hacer, es decir, actuar como hombres libres.

Como se ha visto, la base filosófica de la administración por objetivos, descansa en el convencimiento de que la gente puede contribuir mucho más allá de lo usualmente - esperado, y que generalmente está ansiosa de hacerlo. Más - aún, para ello, se le debe permitir la participación en el - establecimiento de sus objetivos y en la determinación de - los mejores métodos, procedimientos, estrategias y alterna - tivas para alcanzarlos.

## E) IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

No cabe duda que a medida que pasa el tiempo, la administración y sus funciones se hacen más complejas así como la forma de llevar a cabo esas funciones. Pro eso es indiscutible que una empresa invariablemente de la magnitud - que representa, se ve ante la necesidad de fijar objetivos, como ya habfa mencionado, una identificación clara y precisa de los objetivos y resultados deseados, al mismo tiempo de que éstos sean factibles de realizar. El establecimiento de un programa realista para lograrlo y una evaluación de - la ejecución en términos de resultados medibles al cumplirlos.

Peter F. Druker señala en su libro "The Practice of Management" que los objetivos son necesidades en cualquier- área donde la actuación y los resultados afectan directamente y en forma vital la supervivencia de una empresa, pues - permiten obtener entre otras, las siguientes cinco cosas: - organizar y explicar la totalidad de los fenómenos del negocio en un pequeño número de enunciados generales, probar es- tos continuamente con la experiencia actual, predecir comportamientos, evaluar la validez de las decisiones cuando - éstas se están tomando y permitir la práctica de los hom- - bres de negocios para analizar su propia eficiencia y como resultado mejorar su actuación.

Nosotros como personas, tenemos metas en la vida; - las planeamos, las fijamos, las revisamos, la descartamos y las sustituimos por otras. Una persona que no tiene metas - en la vida es una persona que no progresa, y es importante- que reconozca que es vital que las tenga además de que sean factibles de alcanzarlas. Sólo así podrá progresar en la vi da.

Del mismo modo cada empresa fija sus objetivos posi bles de llevar a cabo. Sin embargo, no solo es cuestión de fijarlos, sino también de lograr una cuidadosa planeación - realista y razonable. No se logra el éxito solo con pensar- lo o desearlo, hay que trabajar para ello.

Peter F. Druker nos dice que "cualquier empresa de- negocios debe constituir un verdadero equipo y esfuerzos in dividuales unificados dentro de un esfuerzo común. Cada - - miembro de la empresa contribuye en algo diferente, pero to dos deben contribuir hacia un objetivo común. Sus esfuerzos deben ser puestos en la misma dirección y sus contribucio-- nes deben ser capaces de producir de forma conjunta el to-- tal, sin intervalos, sin fricción, sin duplicación innesa- ria de esfuerzos".

Lo que la empresa necesita es un principio de administración que pueda dar una completa visión a la fuerza y responsabilidad individual, y al mismo tiempo de a la visión y al esfuerzo una dirección común, establezca equipos de trabajo y armonice los objetivos individuales con los co munes.

El único principio que puede hacer esto realidad es la administración por objetivos, que traduce la finalidad de cada gerente en el engrandecimiento común y substituye el control estricto externo, por un control interno más exacto, más efectivo.

Es importante por lo tanto, que todos los esfuerzos ya sean individuales o generales estén encaminados todos a un interés común, alternándola con una auténtica integración humana en la organización. Y es así como vemos la importancia de un programa de administración por objetivos.

F) VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Como en todos los sistemas de administración existen ventajas y limitaciones y la administración por objetivos no podía quedar excluida. Encontramos ventajas para el subordinado, para el jefe y para la empresa. En seguida desglosaremos estas ventajas.

PARA EL SUBORDINADO.-

- 1.- LE PERMITE CONOCER EXACTAMENTE QUE ES LO QUE ESPERA DE EL.

En el sistema ordinario uno de los problemas radica en que los superiores esperaban resultados mayores, en tanto que los jefes inferiores consideran que lo que obtuvieron fué muy elevado. En la administración por objetivos se elimina esto, ya que los objetivos se precisan anticipadamente con la mayor exactitud posible.

- 2.- LE PERMITE MAYOR LIBERTAD DE ACCION.-

Una vez fijado el objetivo o resultado concreto, -- las políticas generales y además aprobado el modo o procedimiento en sus grandes términos, el jefe inferior queda en libertad de usar en cada caso los medios necesarios para ob

tener resultados.

### 3.- SUS LOGROS QUEDAN REGISTRADOS DE UNA MANERA OBJETIVA.

Con frecuencia los jefes se quejan de que no se toman en cuenta sus méritos, su esfuerzo, su capacidad y su empeño. En este sistema nos encontramos con cosas medibles, tangibles, que no se prestan a discusión, sino que -- una de dos, o se lograron o no se lograron.

### 4.- LE PERMITE DEMOSTRAR OBJETIVAMENTE POR QUE NO SE PUDO LOGRAR ALGO.-

Si un jefe no logró los resultados que se había fijado, como sabía que se lo iban a exigir, lo obligará a acucular todos los elementos objetivos e indiscutibles de que -- ello era imposible, que la falla no fué suya, sino de otros departamentos o sistemas.

### 5.- LE PERMITE CONCENTRARSE EN AREAS CONCRETAS.-

En la administración ordinaria el jefe tiene muchos campos; todos aquellos que aunque no se le señalan 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 claves, que son en los que se les va a concentrar.

- 6.- TODO JEFE INFERIOR TIENE CONSTANTEMENTE UNA IDEA DE --  
CUAL ES SU SITUACION FRENTE AL TRABAJO Y ANTE LA EMPRE-  
SA.

En ocasiones los jefes parecen descontrolados, por-  
que hasta el final del periodo es cuando pueden tener una -  
idea de si su trabajo fué o no adecuado. En cambio un jefe-  
que trabaje bajo el sistema de administración por objetivos,  
se encontrará con que cada bimestre, cada mes o cada semana  
en los puntos claves de su trabajo, si está obteniendo lo -  
que le están exigiendo, o mejor dicho, lo que el mismo con-  
tribuyó a fijar, o si bien lo está superando. Sabe cuál es-  
su situación frente a la empresa.

- 7.- LO ANTERIOR PERMITE QUE EL JEFE SEA JUSTO EN LAS PROMO-  
CIONES Y EN LOS ASCENSOS.-

Este es uno de los problemas más serios, ya que no-  
es fácil demostrar que se tomó en cuenta justamente la capa-  
cidad y los méritos de cada persona. Si un jefe logró todo-  
lo que se propuso, es un buen jefe y se le tomará en cuenta  
al contrario del que solo alcanzó una parte mínima de lo --  
que se le fijó.

- 8.- PERMITE AL JEFE DAR SUS PUNTOS DE VISTA EN CONTRA DE --  
LAS METAS QUE SE PRETENDEN SEÑALARSELE.

El podrá discutir todos los motivos por los cuales es imposible alcanzar ciertas metas, cuando se han presentado tales motivos, o inclusive podrá presentar esas razones en el momento en que surjan, si no pudieron preverse.

9.- SABE COMO HA LOGRADO MEJORAR SUS DEFICIENCIAS.-

Cuando un jefe ha logrado mejorar la cantidad de -- producción, la calidad de la misma, sus costos de ventas, - su rendimiento humano o el modo de tratar a su personal, fácilmente ha visualizado qué le ha servido, qué le ha estorbado y qué no ha influido, aunque teóricamente él pensaba - que era muy útil.

10.- LAS METAS NO SE LE IMPONEN.

Al contrario, el va a escoger el área en la que se han de lograr mejoras; tal vez él mismo será el que se haya fijado dichas metas; se han tomado en cuenta su criterio y sus opiniones; se ha consultado en el último de los casos - sus puntos de vista. Esto es la verdadera razón de la eficiencia, de la actitud y del mejoramiento de la administración.

PARA EL JEFE QUE LA APLICA.

- 1.- VINCULA A TODOS EN LA RESPONSABILIDAD DE LOGRAR RESULTADOS.-

No es el jefe el que va a fijar todas las metas que otros han de alcanzar, responsabiliza a sus subordinados a que ellos fijen sus metas.

2.- LA CALIFICACION DE SUS SUBORDINADOS ES OBJETIVA E INDISCUTIBLE.

Se basa en la idea de que si el subordinado ha logrado o mejorado las metas o resultados fijados merece ser calificado altamente cosa que no sucede con el que no ha logrado pocas o ningunas metas.

3.- CONCENTRAR LA SUPERVISION EN POCAS AREAS, SOLO EN LAS PRINCIPALES.

Cuando un jefe ha logrado establecer el sistema de administración por objetivos no tiene que atender intensamente a las cuestiones rutinarias o repetitivas, sino más bien a los pocos aspectos que se han colocado bajo la administración por objetivos.

4.- LE QUITA LA NECESIDAD DE QUE SE DISCUTA EL GRADO DE REALIZACION.

Muchos jefes no se atreven a calificar en el último ni en el primer grado, porque cuesta trabajo demostrar que un trabajador es pésimo o magnífico en determinado aspecto.

En cambio en la administración por objetivos aparece claramente que el inferior:

- a) logró las metas señaladas.
- b) las superó total o parcialmente.
- c) no las consiguió.

5.- CON ESTE SISTEMA EL JEFE RECIBE IDEAS SOBRE MEJORAMIENTO QUE EN OCASIONES NO SE LE HABIAN OCURRIDO.-

El jefe por más que su capacidad, su experiencia y su visión puedan ser más amplias que las de sus inferiores- está menos cerca de los problemas concretos; posee por otra parte, una habilidad de tipo más general.

6.- HACE QUE SE CUMPLA MEJOR Y DE MANERA MAS FACIL Y EFECTIVA EL PRINCIPIO DE LA ORGANIZACION.-

"La responsabilidad no se delega, solo se comparte".

7.- LE EXIGE MAYOR COMUNICACION CON SUS SUBORDINADOS.-

En la administración por objetivos se exige que diariamente los jefes se comuniquen entre sí. El solo hecho de mejorar la comunicación aumenta no solo la productividad, - sino inclusive el estado de ánimo y la satisfacción en el trabajo.

## 8.- OBLIGA A CADA JEFE A ASUMIR SU FUNCION VITAL.-

Es decir a hacer que sus subordinados "logren resultados" y lleva a cada uno a lo que es propio de él: la coordinación.

## PARA LA EFICIENCIA DE LA EMPRESAY

1.- Todos los jefes que trabajen bajo este sistema, responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables en cuanto a plazo.

## 2.- FACILITA (Y AYUDA AL MISMO TIEMPO) UNA MAYOR DELEGACION.

Siendo la administración un hacer a través de otros, la delegación, siendo mayor o menor, es esencial dentro de todo sistema administrativo. La dificultad principal para poder delegar, consiste en que no sabemos exactamente como poder hacerlo en forma tal, que al jefe inferior no se convierta en una especie de mandadero o cuidar del cumplimiento de reglas u órdenes, sino que él ponga algo de metas propias y trate de mejorar por sus propios métodos, siempre -- dentro de políticas y límites definidos.

## 3.- FIJA RESPONSABILIDADES PERSONALES.-

Se verá en cada caso quién fué el responsable de -- que tal meta se haya conseguido o el culpable de que no se-

haya logrado.

4.- PERMITE PASAR LOS SUELDOS Y SALARIOS POR EFICIENCIA ELIMINANDO O AL MENOS REDUCIENDO LAS DISCUSIONES.-

El salario debe pagarse en proporción a la importancia del puesto pero también a la eficiencia del trabajador.

5.- FACILITA Y ESTIMULA LA INFORMACION DE GRUPOS DE TRABAJO.

Es indiscutible que no es tanto la capacidad de cada persona aislada, sino de acuerdo con la esencia misma de lo administrativo, es la coordinación lo que permite lograr la máxima eficiencia.

6.- ES UNA BASE PARA EL DESARROLLO DE FUNCIONES.-

Cuando se establece la administración por objetivos, cada jefe necesita poner los conocimientos indispensables para poder obtener los resultados que se ha propuesto. Como podemos ver los beneficios son muchos y de gran importancia. Sin embargo tenemos también algunas limitaciones aunque pueden quedar compensadas con los beneficios que se ofrecen.

LIMITACIONES.

La administración por objetivos necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordina-

riamente ocupan los jefes en la planeación de sus actividades. Toda planeación implica invertir tiempo en el momento actual, que habrá de redituarse solo en el futuro. Se trata de una inversión, el tiempo que hoy le dedicamos, habremos de ahorrarlo después; o mejor dicho, podremos aprobarlo más fructuosamente en estas actividades.

Encontraremos resistencia, oposiciones y disgustos, que anteriormente no surgían, ya que en el sistema de administración ordinaria, la costumbre descansaba en señalar a cada quien lo que debía hacer, sin importar si esto era - - aceptado o no por él, en tanto que ahora tenemos con cada jefe inferior el por qué, el cómo, si es posible y una serie de circunstancias similares. Los jefes inferiores aceptan con mayor entusiasmo, convencimiento y cuidado todas -- las condiciones que se le impongan pero después de haber escuchado su punto de vista.

La administración por objetivos lleva consigo todos los beneficios, pero a la vez exige todos los cuidados que supone la buena delegación. De hecho se trata de que cada jefe inferior señale o participe en el señalamiento de los resultados cuantificados y discuta su fijación; pero todo ello, para poder después fijarle a él la forma concreta de realizarlos. Cuando un jefe superior trata de establecer la administración por objetivos, 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. Implica un verdadero reto para los jefes de cualquier nivel para ver si son capaces de vencer para el mejoramiento "la resistencia al cambio".

Exige una mentalidad nueva que esté dispuesta a eliminar por completo como argumento el de decir que siempre se ha hecho así; convencida de que tal afirmación no encierra razón alguna, sino solo en la expresión de la rutina. Lo que nosotros o nuestros padres establecieron, es inmejorable; en su confrontación con el presente, es la pereza de las nuevas actividades que tenemos que realizar; para el futuro, es el miedo a las responsabilidades. Pero hay que recordar que sin estas no hay empresario ni administrador.

## CAPITULO II

PLANEACION: FUNCION PRINCIPAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO  
DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

PLANEACION: FUNCION PRINCIPAL DEL ADMINISTRATIVO  
DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

A) GENERALIDADES.

Se entiende por proceso administrativo las fases o etapas básicas a través de las cuales se realiza una acción, existiendo en estas etapas una división que se hace con el objetivo de realizar estudios, comparar diferentes criterios que nos servirán para separar las partes de la administración.

Las divisiones más conocidas que existen son las siguientes:

- 1.- La American Management Association nos dice que existen tres elementos en administración: a) planeación, b) organización y c) control.
- 2.- Fayol los separa en cinco elementos: a) previsión, b) organización, c) integración, d) dirección y e) control.
- 3.- Koontz hace la separación en cinco elementos: a) planeación, b) organización, c) integración, d) dirección y e) control.
- 4.- George Terry los separa en cuatro elementos: a) planeación, b) organización, c) ejecución y d) control.

El estudio que nosotros haremos en detalle será solo de planeación y control, sin embargo esto no quiere decir que las funciones de organización y de dirección no desempeñan papeles importantes en el proceso de administración por objetivos. Es evidente que los mejores planes del mundo tienen muy poco valor para la consecución de los objetivos si no tenemos además una organización efectiva una dirección bien balanceada.

No podemos separar completamente a la planeación y control de las otras funciones administrativas. De hecho se estará haciendo referencia constante al impacto de las personas y de las acciones organizacionales requeridas. Sin embargo, como la planeación es la función que establece los requisitos para toda actividad y puesto que el control es la función que cierra el circuito administrativo, asegurando el aspecto de resultados dentro del proceso de administración por objetivos dedicaré mi estudio en mayor atención a estas dos actividades.

Las actividades sobresalientes de la planeación podemos decir que son seis: definición de los roles y misiones, predicción, establecimiento de objetivos, programación, programación del tiempo y presupuestos, ya que esto proporciona las bases para cualquier sana actividad administrativa.

Podemos decir entonces que el administrador debe de finir los roles y las misiones como una etapa decisiva en la determinación de qué trabajo debe o no debe ser ejecutado. A partir de esto, el administrador realiza la producción para estimar qué probables rendimientos habrá en el futuro, en términos de su trabajo. El establecimiento de objetivos lo conduce a la definición específica de los resultados que espera tener con su esfuerzo. Después elabora la programación, la programación del tiempo y el presupuesto para determinar cómo, cuándo y con qué costo se conseguirán dichos objetivos.

Aunque el proceso de administración por objetivos es secuencial en su enfoque, requiere una revisión y un reajuste continuos a medida que se desarrolla para garantizar que las varias actividades son compatibles entre sí.

#### B) DETERMINACION DE LOS ROLES Y MISIONES.

Una descripción de los roles y las misiones, o sea, una descripción de la naturaleza y el alcance del trabajo que debe ser realizado contiene, la razón de ser de la organización. Esto es aplicable si la descripción se relaciona con toda la compañía o con un subgrupo dentro de un departamento. Para la unidad organizacional dentro de la compañía

la descripción de los roles y las misiones deberá incluir - la contribución única o distintiva que el administrador debe hacer y su organización para la consecución de los objetivos generales de la compañía, los compromisos económicos-funcionales y de otra naturaleza que se deben hacer y los-- principales tipos de trabajo que la unidad debe asumir.

Consideramos que es necesario definir los roles y - las misiones ya que de lo contrario seguirían problemas como la duplicación del trabajo; que el trabajo importante no se realice ya que no se especifica quién tiene esa responsabilidad; no hay relación entre el trabajo que se realiza y la razón de ser de la empresa; no se le dedica el esfuerzo que cada actividad requiere y por último puede haber desacuerdos en las unidades de trabajo. Al hacer una descripción clara de las acciones de las cuales es responsable una determinada unidad organizacional se habrá dado en gran pa-so en la reducción de los mismos.

Si existen descripciones claras y concisas de los - roles y las misiones en todos los niveles superiores de la administración, el trabajo del administrador, al definir -- sus propios roles, es relativamente fácil, él identifica la parte de la descripción de su superior de la cual es responsable, y consultando con el superior, sus subordinados claves y, quizás, con algunos de sus compañeros la definirá en

forma más precisa para que sirva como base operacional para su unidad, a su vez, sus subordinados principales pueden definir sus propias descripciones que han de ser de acuerdo con las suyas. Si no existen decisiones claras y concisas en todos los niveles superiores de la administración, el proceso puede ser un poco más difícil y consumirá más tiempo pero, aún así, puede y debe llevarse a cabo para que los objetivos de la unidad sean pertinentes.

La descripción individual de los roles y las misiones hecha por un administrador será diferente a la hecha por otro. Sin embargo algunos de los factores pueden ser incluidos en todas las descripciones mientras que otras solamente deben ser usados donde se considere apropiado. Tenemos primero a los factores universales, siendo estos los que pueden ser aplicados a todas las descripciones de los roles y las misiones dentro de una compañía.

#### 1.- AMPLITUD DEL ALCANCE, CONTINUIDAD DE LA APLICACION.-

La descripción debe ser lo bastante amplia como para que abarque todas las áreas significativas de ejecución esperada de la unidad organizacional y sin un período de terminación específico. Es una descripción de la naturaleza del trabajo ejecutado.

## 2.- COMPROMISO ECONOMICO.-

La descripción debe incluir un compromiso con los motivos económicos de la organización, bien sea de crecimiento y rentabilidad, o en el caso de una organización no lucrativa, utilización del costo-eficiencia de los recursos disponibles.

## 3.- DETERMINACION DE LA PRODUCCION (LINEA) O DEL APOYO (STAFF).-

Cuando nos referimos a producción (línea) lo hacemos para designar aquellas unidades o individuos que son directamente responsables del cumplimiento de los roles y misiones de toda la organización. En cuanto al apoyo se refiere a aquellas unidades o individuos cuyos principales roles son los de ofrecer asesoría y servicio a las unidades de producción o a otras unidades de apoyo.

## 4.- COMPROMISO FUNCIONAL.-

La naturaleza del trabajo ejecutado dentro de la unidad debe ser descrita en tal forma que determine claramente la validez de los objetivos subsecuentes de la unidad.

## 5.- NATURALEZA UNICA O DISTINTIVA DEL TRABAJO.-

Toda unidad dentro de una organización debe hacer --

alguna contribución única o por lo menos distintiva. Si - - existen dos o más unidades en la organización con descripciones idénticas de roles y misiones, es evidente el riesgo de duplicación de esfuerzos o la interrupción en la continuidad de los mismo.

En segundo lugar tenemos a los factores opcionales que sirven para ser utilizados cuando sea apropiado siendo éstos, el producto, el servicio, el mercado y el área geográfica.

Es así como vemos que la descripción de los roles y las misiones clara y bien pensada, aceptada por el administrador y su superior es una etapa muy importante en la planeación de administración por objetivos.

### C) LA PREDICCIÓN EN LA PLANEACIÓN.

La predicción en la "estimación del futuro". Es estimar aquellas cosas que pueden ocurrir en el futuro y que tendrían gran efecto sobre el trabajo que el administrador y su unidad van a realizar, y en consecuencia, sobre los objetivos que deben alcanzar. Aunque es una actividad continua, su mayor impacto se produce generalmente antes del establecimiento de objetivos, y en la determinación de las etapas del programa necesarias para conseguirlos.

Generalmente se cree que la predicción solo la realizan en los niveles superiores o en áreas funcionales específicas. Sin embargo, todos los administradores hacen predicciones en relación con su esfuerzo de trabajo y algunas veces sin darse cuenta de ello.

Es importante recalcar que el número y la clase de factores relacionados con el trabajo que pueden ser predichos por los administradores de nivel medio inferior es casi limitado. Y cuando se hace una estimación del futuro se corre el riesgo de hacerlo incorrectamente. Mientras más breve sea el período de tiempo que debe ser predicho, más exacta debe ser la estimación, y más probabilidades tiene de serlo. En períodos muy largos hay riesgos de que factores imprevistos intervengan en la alteración de la predicción.

Aunque la predicción se hace fundamentalmente en el establecimiento de los objetivos, el administrador efectivo continúa aplicando los principios de la predicción en todo el trabajo, de modo que pueda prever cualquier factor nuevo o diferente y modificar su plan de acción cuando sea necesario o deseable.

#### D) EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

El establecimiento de objetivos es la actividad más decisiva en el proceso de administración por objetivos. Los objetivos son la base para determinar qué actividades se deben ejecutar, y también ayudan a establecer los criterios - para evaluar qué tan bien se ha ejecutado esas actividades. Por consiguiente, el establecimiento de objetivos es la clave para la administración efectiva.

Empezaremos diciendo que un objetivo administrativo es una meta que se fuja, que requiere un campo de acción de finido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de - un dirigente. Cuando son conocidos o están definidos ayudan a identificar lo que debe hacerse, y reducen al mfnimo los olvidos o falsas interpretaciones.

La principal necesidad de la mayoría de las empre--sas es una sola meta o varias principales, hacia la cual todos los miembros, principalmente los directivos, están motjvados con la máxima velocidad y precisión.

La importancia de los objetivos resalta a la vista. La mayoría de los administradores están de acuerdo en que -son vitales. Objetivos inadecuados e inapropiados pueden retrasar la administración y sofocar las operaciones de cual-

quier organización.

Los objetivos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1.- Individuales y colectivos.
- 2.- Generales y particulares.
- 3.- Básicos y subordinados.
- 4.- A corto y a largo plazo.
- 5.- Naturales y subjetivos o arbitrarios.

Una breve explicación de cada una de estas clasificaciones es la que detallamos a continuación:

1.- INDIVIDUAL.-

Es el objetivo que persigue una persona física concreta.

2.- COLECTIVOS.-

Son los objetivos que son fijados por un grupo humano.

3.- GENERALES.-

Es un objetivo que tiene como base el logro de varios objetivos.

4.- PARTICULARES.-

Son aquellos que forman parte de otros objetivos más amplios.

#### 5.- SUBORDINADOS.-

Son aquellos que forman un medio para alcanzar un objetivo principal.

#### 6.- BASICOS.-

Son aquellos en que la intención de una persona queda determinada para la fijación de algo.

#### 7.- OBJETIVO A CORTO PLAZO.-

Es llamado también operacional y el tiempo no excede de un año.

#### 8.- OBJETIVO A LARGO PLAZO.-

Es conocido como estratégico y su período es mayor de un año.

#### 9.- OBJETIVO NATURAL.-

Es aquel que por sus propias características busca determinada función, organización, etc.

#### 10.- OBJETIVO ARBITRARIO.-

Es aquel que fija el jefe de la empresa a la persona que realiza la acción distinta a la naturaleza propia de esa actividad o función.

Para que los objetivos, cualquiera que sea su clasificación-puedan ser útiles deben ser:

- A) Definidos con claridad, de preferencia cuantificados y - susceptibles de ser medidos.
- B) Realistas, que se puedan lograr con cierto grado de dificultado.
- C) Entendidos, por ser especfficos y conocidos de todos los miembros de la empresa.

Los objetivos, además deben fijarse con gran cuidado. Sirven más y tienen mejores oportunidades de ser alcanzados cuando se toman en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1.- Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de llevarlos a cabo.
- 2.- Todos los objetivos parciales de la empresa deben apoyar a los objetivos generales de la empresa.
- 3.- Los objetivos deben de tener cierto "alcance".
- 4.- Los objetivos deben ser manifestados con claridad y ser realistas.
- 5.- Los objetivos deben ser contemporáneos así como innovadores.

- 6.- Los objetivos establecidos para cada miembro de la administración deben ser en número limitado.
- 7.- Los objetivos deben clasificarse según su importancia - relativa.
- 8.- Los objetivos deben estar en equilibrio en una empresa - dada.

En resumen podemos decir que el establecimiento de los objetivos es la etapa más crítica de este proceso administrativo. Sin objetivos válidos y claramente delimitados, las demás funciones y actividades administrativas tendrán relativamente poco significado. Además, aunque hay muchas semejanzas entre el establecimiento de los objetivos y la determinación de los roles y las misiones, ellos sirven a diferentes propósitos. En general la descripción de los roles y las misiones son continuas y no específicas y tienen un punto de terminación identificado. Los roles establecen qué actividades deben ser ejecutadas, las misiones agregan la esencia, la dirección y la mensurabilidad a ellos.

El ejercicio de identificar y escribir objetivos es engañosamente sencillo. Si se toma a la ligera se convertirá en otra serie de ejercicios escritos.

## E) PROGRAMACION, COMO ELEMENTO PARA PLANEAR.

Empezamos por definir lo que es la programación diciendo que es el establecimiento de un plan de acción por seguir en la consecución de los objetivos.

La programación es el proceso de dividir los objetivos en etapas para su efectiva consecución. Algunos objetivos serán tan sencillos que la programación es innecesaria. Sin embargo, la mayoría de los objetivos si son lo bastante significativos como para ser identificados como tales, pueden ser alcanzados en forma mucho más efectiva y eficiente si se subdividen en unidades de acción manejables.

La programación de un objetivo es el establecimiento del camino que se debe seguir para garantizar su ejecución. Este procedimiento le permite evaluar los métodos que podría emplear en la consecución del objetivo antes de comprometerse con una acción. Aunque esto no le garantizará -- que se seleccionará el mejor medio, la probabilidad de éxito será mucho mayor si se siguiera adelante sin pensar en las alternativas disponibles. Además, la misma programación puede revelar que su estimativo original de lo que se requería para conseguir el objetivo fue errado, y si es así, todavía será posible reconsiderar el objetivo antes de comprometer sus recursos. Podría ser muy tarde para hacer cual

quier reconsideración si este discurrimento se hace después de que la acción esté muy adelantada. Una programación adecuada también le puede ayudar sustancialmente a utilizar de la mejor manera los recursos, principalmente los humanos y le permite darse cuenta de que permanece dentro de la meta.

El número de métodos de programación es casi ilimitado. El mejor dependerá de factores como la naturaleza del objetivo, los recursos disponibles, los aspectos críticos de la programación de tiempo y el ingenio y la experiencia de el administrador responsable.

A continuación describiré algunos métodos de programación.

- 1.- Esfuerzos semejantes.- Se reúnen etapas que requieren tipos semejantes de esfuerzo.
- 2.- Identificación de costos.- Las clases especiales de costos influyen en el tipo de programación que se debe usar.
- 3.- Sucesor terminal.- Algunas etapas del programa pueden relacionarse con sucesos terminales específicos relacionados con otros objetivos.

- 4.- Desarrollo tecnológico.- Los esfuerzos de investigación y desarrollo en particular, tendrán que ser programados en relación con los adelantos en el respectivo campo.
- 5.- Arbol de decisiones.- Un objetivo tendrá que ser programado etapa por etapa.
- 6.- Condiciones ambientales.- El tiempo es un factor potencial que influye en algunas etapas del programa.
- 7.- Sanciones/Incentivos.- Algunas etapas del programa pueden relacionarse directamente con sanciones e incentivos en un contrato con el cliente.
- 8.- Acontecimientos específicos.- Informes mensuales, reuniones con los accionistas, nuevas sucursales, visitas de personalidades son algunos ejemplos de los acontecimientos especiales que pueden condicionar la forma como debe ser programado un objetivo específico.

Considero también de importancia vital la programación de un objetivo. Esta programación incluye seis etapas, sin embargo no todas se aplican a algún objetivo específico. En muchas situaciones se pueden combinar dos o más etapas - en una sola. También la secuencia específica puede variar y

algunas etapas se pueden repetir varias veces (apoyo). Pero casi todo objetivo puede ser programado usando estas etapas, las cuales son:

- 1.- Estudie la situación y seleccione el método.- Esta etapa puede requerir una búsqueda de información y de análisis que condizca a una situación, o implica estudiar rápidamente la situación y decidir qué método se debe seguir para conseguir el objetivo.
- 2.- Consiga aprobación y apoyo.- Se requiere conversar con los subordinados, los superiores, la administración superior, las organizaciones de apoyo, o cualquier persona cuyo apoyo sea vital. Puede ser una etapa crítica o de poca importancia, depende del objetivo y el grado de apoyo necesario.
- 3.- Desarrolle el plan.- Significa convertir el método que se ha conseguido en un plan de acción factible; en general, pero no necesariamente es la etapa más compleja en la programación de un objetivo.
- 4.- Pruebe y revise el plan.- Esta etapa puede incluir una aplicación piloto del plan para ver si funciona o implica solamente una revisión breve con pocas personas claves para confirmar la factibilidad del plan.

- 5.- Ejecute el plan.- Aquí se puede dar el punto final del objetivo o puede ser también la etapa más larga en el plan de acción con grandes exigencias del seguimiento de la producción.
- 6.- Seguimiento.- Esta etapa puede incluir el establecimiento de un sistema de control completo, por una parte, o puede ser una etapa supérflua por la otra, según la necesidad de garantizar una ejecución efectiva. Si se enfocara el proceso de programar un objetivo de una manera mecánica, sin un examen cuidadoso de la naturaleza e importancia de cada etapa del programa será igual que si se procediera sin un plan de acción claramente definido.

Para los programas a gran escala se siguen las siguientes etapas:

- 1.- Determine las etapas principales necesarias para alcanzar los resultados finales identificados en los objetivos.- Una etapa importante del programa puede, y en muchos casos será, llegar a un objetivo de nivel inferior que un subordinado debe conseguir.
- 2.- Determine las prioridades que se deben asignar a cada etapa principal.- ¿Cuáles etapas son más importantes, y

en consecuencia, se les debe prestar mayor atención?

3.- Determine las sub-etapas necesarias para apoyar las etapas.-

Una vez que se ha identificado la visión general de cómo debe conseguirse un objetivo, las etapas principales se pueden dividir en unidades manejables.

Siempre que sea posible delegue la determinación de las etapas de programa a los subordinados que se espera les lleven a cabo. (A su vez, estas se pueden convertir en - objetivos para cada subordinado involucrado).

## F) LA PROGRAMACION DEL TIEMPO EN EL ESTABLECIMIENTO DE LA - PLANEACION.

La definición que nosotros podemos dar de la programación del tiempo es el establecimiento de los requisitos - de tiempo para los objetivos y los programas. De hecho la - programación del tiempo está interrelacionada con la predicción, el establecimiento de los objetivos y la programación. La predicción ayuda a prever los factores que tendrán un - impacto en los programas del tiempo que se deben establecer.

El establecimiento de los objetivos tiene el factor tiempo como un elemento esencial. Sin embargo, el establecimiento de los programas del tiempo para cada objetivo en relación con los otros objetivos podrá exigir que se dedique atención a algunos de los factores de la programación del tiempo. Una programación del tiempo realista es aún mucho más importante en la programación, puesto que la programación del tiempo de cada etapa debe ser planeada de tal manera que garantice la consecución satisfactoria del objetivo. Sin embargo la programación del tiempo se relaciona únicamente con la fecha en la cual se completará todo el objetivo.

El proceso de programación del tiempo es uno de los principios básicos involucrados en el PERT (Técnicas de evaluación y programación de proyectos).

luación y Revisión de Programas). Describiré este sistema - sin ahondar profundamente con algunos de los factores complejos que están involucrados en el PERT. Este contiene:

- 1.- División de cada etapa del programa en una serie de sucesos o puntos claves.
- 2.- Asignación a la actividad de un tiempo estimado requerido para pasar de un suceso al siguiente.
- 3.- Determinación de las etapas del programa y/o sucesos -- que se deben hacer en secuencia y de las que pueden hacerse en forma paralela o independientemente del otro factor.
- 4.- Determinación de las secuencias de sucesos que contienen la mayor acumulación de tiempo y establecimiento de esto como el "paso crítico" o la secuencia de la cual depende toda la programación del tiempo.

Cuando se enfoca la actividad de programación del tiempo en relación con los objetivos y las etapas del programa, hay muchos factores que afectan tal actividad. Algunos están bajo el control del administrador responsable, -- otros no lo están. A continuación presento algunos de los factores típicos que podrían afectar la forma en que se hace una programación del tiempo:

1.- Punto final.-

Este es el factor influyente más evidente especialmente si este punto ha sido establecido firme e irremoviblemente.

2.- Disponibilidad de personal.-

Con frecuencia es la clave de la integración de la programación del tiempo; este factor puede incluir muchos impedimentos, por ejemplo nuevo personal autorizado pero que todavía no ha sido contratado.

3.- Horas-hombre estimadas.-

Si el estimativo es y debe permanecer fijo el trabajo tendrá que ser programado con el tiempo más favorable en lugar del máx expédito.

4.- Trabajo asignado actualmente.-

Puede haber conflictos con otros objetivos iguales o más importantes o con esfuerzos que no pueden ser interrumpidos.

5.- Disponibilidad del equipo clave.-

El tiempo disponible puede no concordar con el tiempo conveniente.

6.- Area.-

Incluyen factores que disminuyen el rendimiento tales como oficinas demasiado cerca, aglomeración del personal o concentración de equipo y de transporte, etc.

7.- El tiempo de las zonas geográficas.-

Se le debe dar consideración a la coordinación de los requisitos de interfase a personas que trabajan en zonas con tiempo diferente.

8.- Asuntos circundantes.-

Reuniones administrativas claves, visitas de los clientes.

9.- Clima.-

Es importante si parte del trabajo se debe desarrollar a la intemperie.

10.- Aportes de otros.-

Influencias incontrolables de los clientes de otros departamentos pueden exigir reajustes de la programación del tiempo.

Puesto que debemos estar preparados para las contingencias que se presentan en la programación del tiempo, necesitamos examinarlas solamente en relación con la probabilidad en que ocurran.

En resumen podemos decir que la programación del tiempo implica la distribución de periodos calendario a los objetivos y a las etapas del programa. Esta actividad administrativa puede ser de poca o ninguna importancia o puede ser la etapa más crítica que tiene que ser realizada dentro

del proceso administrativo de administración por objetivos. Puede exigir mucha investigación y experimentación o, como en muchos casos, puede implicar solo un sentido común y un proceso lógico para dividir cuanto tiempo tomará conseguirlo que hemos programado.

G) LA ACTIVIDAD DE PRESUPUESTAR DENTRO DE LA FUNCION DE PLANEACION.

Para dar comienzo a la explicación de lo que es esta actividad empezaremos diciendo que presupuestar es la de terminación y asignación de los recursos requeridos para la consecución de los objetivos. Debemos demostrar nuestra habilidad para obtener el menor provecho de los recursos que tenemos a nuestra disposición. Un presupuesto asignado también es un objetivo.

Como podemos darnos cuenta se ha relacionado el pre supuestar con los recursos pudiendo decir que éstos se pueden dividir en tres categorías generales:

1.- Esfuerzo humano.-

Generalmente es el recurso más amplio a nuestra disposición; a veces se expresa en horas-hombre, días-hombre, etc., y a veces en el costo de mano de obra; puede incluir costos de personal adicional.

2.- Materiales.-

Las cosas que se convierten en parte del objetivo, o se gas tan en la consecución de éste, generalmente expresadas en pesos.

### 3.- Facilidades.-

Incluye las propiedades, los edificios, los equipos para -- uso contínuo.

El propósito principal de presupuestar como una actividad administrativa debe ser la de proporcionar al administrador una mayor visualización de la planeación del trabajo de su organización, por lo tanto se debe enfocar sobre bases analíticas y realistas en cuanto sea posible.

El proceso de preparación del presupuesto no es difícil, puesto que ya hemos visto las demás actividades administrativas anteriores. Se ha dividido todo el trabajo en una serie de objetivos y estos, a su vez, se han dividido en etapas del programa a las que se les ha asignado tiempo o períodos de tiempo calendario, es simplemente un asunto de calcular lógicamente lo que costará conseguir las etapas del programa o los sucesos dentro de ellas.

El proceso de calcular el costo implica el ejercicio de la capacidad de juicio en la aplicación del conocimiento y de los datos históricos a probabilidades futuras. El secreto es tener las etapas del programa o sucesos lo suficientemente detallados para que puedan ser predichos con bastante exactitud pero lo suficientemente amplios para que valga la pena el esfuerzo que se gastaría en hacer un traba

jo de cálculo de costos efectivo.

Una vez que se ha calculado el costo de cada etapa del programa, se convierte en un simple asunto de sumar todos estos costos para producir un presupuesto estimado para el objetivo total.

Resumiendo podemos decir que presupuestar es la actividad del administrador al estimar la distribución de los recursos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. Es un proceso de estimación de los costos del esfuerzo humano, los materiales y las facilidades necesarias para el trabajo con el cual se ha comprometido. Está fundamentalmente dirigido hacia los recursos sobre los cuales ejerce un mayor control, aunque sus esfuerzos pueden tener un impacto directo o indirecto sobre las decisiones presupuestales hechas por otras. Para ser efectivo requiere un enfoque analítico más que emocional en la determinación de los costos de hacer negocios.

## H) LA REVISIÓN Y EL AJUSTE COMO PUNTO FINAL DE LA PLANEACIÓN.

La revisión y ajuste es un proceso contínuo que se realiza en todas las actividades administrativas anteriormente descritas. Es un esfuerzo tentativo en cada una de las actividades a medida que avanzamos y confirmamos o modificamos lo que hemos hecho cuando obtenemos nueva información o desarrollamos ideas. Además de este proceso contínuo, hacemos una revisión final de nuestros objetivos y programas antes de comprometerse con la acción para asegurarnos de que no hemos descuidado ningún factor importante.

Aunque todas las actividades anteriores se hayan realizados en forma sistemática a veces se nos escapa algo como por ejemplo que no hayamos tomado en cuenta una etapa crítica; a lo mejor algo ajeno al asunto que se coló en la operación y debe ser eliminado; también si ha habido algún cambio decisivo desde que se inició el esfuerzo de planeación, implicando una reevaluación de alguna de las etapas; posiblemente debido a influencias personales, presiones externas o a un exceso de concentración de atención, se le ha dado un valor desproporcionado a algunas etapas y necesitan ser colocadas en perspectiva. Por esta y cualquiera que sean las razones, existe la necesidad vital de volver periódicamente hacia atrás y ver si no ha quedado nada fuera de

sitio.

Existen diferentes formas de realizar el proceso de revisión y reajuste siendo las más importantes los métodos-siguientes:

1.- Revisión individual.-

Cualquiera que sea el método que se utilice, este es un proceso que el administrador debe seguir. Requiere que se des-prenda de su involucración evidente en el esfuerzo y estu-die objetivamente todo el plan hasta la fecha, haciendo - - cualquier cambio o ajuste que parezca indicado.

2.- Revisión del superior y del subordinado.-

Los otros miembros del equipo que están más comprometidos - con el resultado, también deben de revisar el plan, tan ob-jetivamente como sea posible, para ver si se olvidó algo.

3.- Ataques entre iguales.-

Esta es una técnica particularmente efectiva, bien sea en - forma individual o como parte de un programa de entrenamiento sobre el tema. Algunos compañeros examinan el plan y lo-atacan de tal manera que el administrador responsable lo defiende lógicamente o esté preparado para considerar abiertamente otras alternativas de enfoque. Este modo es una mane-ra de actuar para examinar y reajustar, todos los objetivos

de la compañía.

4.- Revisión de las personas externas implicadas.-

Haga que los representantes clave de otras organizaciones involucradas, como clientes, proveedores, departamentos, etc., revisen el plan con base en el impacto sobre sus operaciones.

5.- Comité de revisión.-

Se puede citar a una reunión de varios representantes claves tanto internos como externos para integrar las mejores ideas dentro de un enfoque unificado de ejecución del plan.

Un plan tentativo es algo que todo administrador utiliza en mayor o menor grado. Identificando como tal y probándolo periódicamente por medio de uno o todos los procesos -- descritos anteriormente, podemos ejecutar más efectiva y eficientemente las actividades administrativas que son parte -- esencial de la administración por objetivos.

**CAPITULO III**

**EL CONTROL COMO OTRA FUNCION DECISIVA DE LA  
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.**

EL CONTROL COMO OTRA FUNCION DECISIVA DE LA ADMINISTRACION  
POR OBJETIVOS.

A) GENERALIDADES.

Para determinar si los esfuerzos administrativos están dando resultados para alcanzar los objetivos, se requiere la evaluación de los resultados. Si los resultados no -- van de acuerdo con lo esperado, entonces se aplican medidas correctivas. Esta vigilancia o evaluación y corrección, en su caso, constituye la tarea del control administrativo.

Control podemos decir que es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, -- aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes.

Podemos considerar que el control está formado por un mecanismo que descubre y corrige las variaciones impuestas entre los resultados obtenidos y las actividades planeadas. Se puede registrar algunos errores, pérdidas de esfuerzos y directivas equivocadas y que se produzcan desviaciones indeseables del objetivo que se persigue. Por lo tanto, es necesaria la función del control. Pero es importante tener presente que el propósito del control es positivo -es - hacer que las cosas sucedan, o sea, alcanzar el objetivo en

el periodo estipulado-. Nunca debe considerarse que el control es de carácter negativo (impedir que las cosas sucedan). El control es una necesidad y una ayuda, no un impedimento o un obstáculo.

En el estudio del control que hago aquí me refiero al trabajo que cualquier administrador en cualquier posición y a cualquier nivel pueda ser para garantizar que sus objetivos se han conseguido.

La planeación tiene una relación estrecha en especial con el control; la planeación identifica el compromiso respecto a acciones intentadas para logros futuros. El control se amplía para ver que se cumplan los cometidos. La falta del control significa que tarde o temprano el fracaso de la planeación y el éxito en el control significa el éxito en la planeación. Cuando el control demuestra claramente que la planeación no puede cumplirse, debe modificarse o formularse un nuevo plan. Cuando las acciones inaceptables en un plan resultan comunes, el control tiende a activar el pensamiento sobre la mejor forma de alterar un plan o inclusive abandonarlo. Así mismo es conveniente observar que el plan debe identificar y especificar los controles necesarios, de lo contrario no será un plan viable.

El principio de control nos dice que el control - - efectivo ayuda en el esfuerzo para regular el desempeño planeado, a fin de asegurar que el desempeño esté de acuerdo - con lo planeado.

La función administrativa de control se ha dividido en tres actividades específicas: establecimiento de están--dares, medición de la ejecución y tomas de acciones correc--tivas que las desarrollaré a lo largo de este capítulo.

B) EL ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES, LA PRIMERA FUNCION DEL CONTROL.

En el proceso de administración por objetivos, se define un estándar como un medidor de la ejecución efectiva en la consecución de los objetivos. Esto implica la cuantificación de los factores de ejecución en alguna forma.

Puesto que el centro de la función de control es la medición de la ejecución, debe existir algo contra que medirlo. Esto es lo que llamamos un estándar.

Sin estándares de ejecución no podemos saber con seguridad si hemos conseguido o no nuestros objetivos, ni tampoco podemos determinar en forma segura el valor relativo del valor ejecutado por nuestros subordinados, de tal manera que podamos recompensarlo proporcionalmente a sus contribuciones.

El establecimiento de estándares de ejecución entendidos y aceptados tiene muchas ventajas y beneficios potenciales entre los cuales tenemos los siguientes:

- 1.- Criterio para determinar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

2.- Medios para medir la ejecución individual.

- a) Para efectos de comprensión;
- b) Para efectos del desarrollo del empleado;
- c) Para efectos de la asignación del trabajo;
- d) Para efectos de promoción;
- e) Para efectos disciplinarios y baja calificación.

3.- Incentivos para el mejoramiento individual.

4.- Incentivos para el mejoramiento organizacional.

5.- Incentivos para las innovaciones en la ejecución del trabajo.

6.- Medios de automejoría y corrección

7.- Medios de interpretación de la ejecución de los otros.

8.- Medios para hacer predicciones realistas:

- a) Para efectos de la distribución del trabajo humano;
- b) Sobre las necesidades de servicios, equipo y material;
- c) Para las evaluaciones y las negociaciones en los objetivos;
- d) Para efectos del establecimiento de precios (hacer ofertas en los contratos).

9.- Incentivo y medios para una reevaluación continua y consecuente de los métodos y los resultados.

10.- Medios de comparación con la ejecución de otras unidades organizacionales, departamentos o compañías.

Los estándares de ejecución son extremadamente semejantes a los objetivos en varias formas. Cualquier objetivo válido tendrá estándares de ejecución establecidos, bien -- sean directamente o implícitos, en su descripción escrita. La preparación de los objetivos en sí misma tendrá que recorrer un buen trecho en el establecimiento de los estándares de ejecución.

Existen dos etapas en el establecimiento de los estándares, sin embargo estas etapas son fáciles de identificar y muy difíciles de realizar. Estas etapas son:

- 1.- Determinar lo que se va a medir.
- 2.- Determinar qué punto de medición constituye una ejecución efectiva.

Cuando establecemos estándares en el proceso de administración por objetivos nos preocupamos primordialmente por lo que es probable que salga mal en relación con elementos básicos como el tiempo, recursos, calidad y cantidad. Principalmente buscamos factores positivos que sirvan como señales en la determinación de la probabilidad de la consecución de nuestros objetivos. Sin embargo no podemos examinar todas las cosas que puedan resultar mal, debemos revisar selectivamente los factores críticos en donde la posibilidad-

de fracaso es mayor o donde es probable que se produzca el mayor impacto en la consecución del objetivo.

Cuando determinamos lo que debe ser medido es importante recalcar que el principal propósito de un estándar es el proceso de la administración por objetivos es servir como indicador de la ejecución exitosa. El fracaso en la consecución de un estándar específico no es más que una señal que dice que algo anda mal y que se necesita alguna clase de acción correctiva. Teniendo en cuenta este propósito principal podemos reconocer y aceptar los factores que deben ser medidos cosa que de otra manera no sucederfa.

El proceso para determinar el punto específico de medición puede estar influenciado por muchos factores tales como las capacidades personales del administrador, las exigencias o limitaciones del contrato, los estándares de la competencia y las recomendaciones del superior o del subordinado, cualquiera que sea el medio que se utilice para definir el punto de medición el administrador debe aceptar el resultado como un indicador razonable de ejecución efectiva y un punto que proporcionará la visibilidad adecuada en forma periódica con un mínimo de costo en tiempo y esfuerzo.

Como conclusión podemos decir que el establecimiento de estándares implica conseguir un punto de medición que

sirva como medio para rastrear el progreso hacia la consecu  
ción de nuestros objetivos o para identificar las áreas pro  
blemas potenciales. Los factores que son medidos son indica  
dores realistas de la ejecución exitosa y debe ser posible-  
cuantificarlos en alguna forma. El administrador debe apli-  
car su conocimiento y su juicio para garantizar que los es-  
tándares seleccionados proporcionarán una visión para mane-  
jar de una manera efectiva la operación. Por último si los-  
estándares van a servir como herramientas efectivas de admi  
nistración, los subordinados cuya ejecución será medida con  
tra ellos deben entenderlo y estar motivados para trabajar-  
en su consecución.

C) LA MEDICION DE LA EJECUCION COMO ACTIVIDAD ESENCIAL DENTRO DE LA FUNCION ADMINISTRATIVA DE CONTROL.

Al hablar de la medición de la ejecución utilizada en el proceso de administración por objetivos no debemos -- confundirlo con la evaluación de la ejecución. Esta se refiere a la ejecución individual del empleado mientras que -- la primera trata del progreso hacia los objetivos de la unidad.

La medición de la ejecución como una actividad administrativa la podemos definir como la determinación de la -- ejecución real contra la planeada. Es el medio por el cual -- podemos observar como progresa el trabajo hacia la consecución de los objetivos.

Como ya habíamos señalado el control efectivo proporciona una visibilidad adecuada en forma periódica con el menor costo de tiempo y esfuerzo, ya que hemos determinado -- los estándares de ejecución se inicia la actividad administrativa de medición de la ejecución contra ellos.

La selección de los métodos de medición debe hacerse teniendo en cuenta que el control es un costo no productivo.

Cuando los datos necesarios para una medición efectiva no se pueden obtener de una fuente existente es necesario diseñar otro método que proporcione una visión más efectiva.

Las organizaciones actualmente utilizan un sinnúmero de métodos de medición. Las únicas limitaciones reales - que pueden existir son la aplicabilidad y la disponibilidad de algunos instrumentos en situaciones específicas y el ingenio del administrador para utilizarlos, o idear otros nuevos.

Existen varios métodos o instrumentos de medición - específicos. En su mayoría son instrumentos que sirven a -- múltiples propósitos o métodos existentes por otras razones, pero proporcionan los datos necesarios para un control efectivo.

A continuación se presentan algunos instrumentos de los más usuales:

1.- Inspección u observación personal.-

Es un método universal de medición y con frecuencia deseable aunque se utilicen otros medios de control, siempre que se reconozcan sus limitaciones y sus valores.

- 2.- Informes diarios, semanales y mensuales sobre la situación.
- 3.- Informes de PERT.
- 4.- Informes sobre el tiempo programado del trabajo.
- 5.- Gráfica de control de horas.
- 6.- Gráfica de las tendencias de calidad.
- 7.- Reuniones diarias sobre el programa.  
    Informes verbales sobre la situación.
- 8.- Informes de los departamentos en interfase.
- 9.- Informes de eficiencia de la compañía o del departamento.
- 10.- Informes sobre problemas, verbales o escritos.
- 11.- Informes sobre el estado de los errores.

Existen varios criterios para seleccionar medidas de ejecución. Lester R. Bittel identifica cinco que proporcionan -- una guía para el administrador:

- 1.- El costo de la obtención de los datos.
- 2.- El valor potencial para la administración del control - de las operaciones y de las producciones de las ganancias.
- 3.- El periodo de tiempo entre las observaciones;
- 4.- La disponibilidad de la medida o el acceso al elemento que ha de ser medido.
- 5.- La bondad estadística de las medidas.

Cada uno de estos criterios se pueden elaborar mucho más. Sin embargo; cada uno puede y debe probar que es atractivo para el administrador cuando éste considera las ventajas y las desventajas de las medidas alternativas.

El principal propósito del control, es el de llamar la atención del administrador responsable sobre las desviaciones o variaciones importantes en la ejecución del trabajo que puedan interferir en la consecución efectiva de los objetivos. Aunque nos preocupemos principalmente por las variaciones que impiden la consecución de los objetivos, debemos tener en cuenta que hay muchas ocasiones en las que conseguir más de lo que nos hemos propuesto puede ser peor.

Una vez que hayamos identificado las medidas de control que planeamos utilizar, es necesario analizar críticamente para asegurarnos de que son los medios más apropiados para ofrecer la visibilidad que necesitamos.

Existen una serie de preguntas que pueden ayudarnos en este propósito cada vez que sea posible y práctico para asegurarse que no se ha descuidado ningún punto. Estas preguntas son las siguientes:

- 1.- ¿Que variaciones específicas identificará esta medida de control?

Queremos estar seguros de que ella acentuará la aparición - de variaciones que tienen mayor impacto sobre la consecución de nuestros objetivos. También necesitamos estar enterados de otras variaciones quizá menos críticas para este - objetivo, pero que pueden aparecer por este medio. Esto puede ser útil al utilizar la medida de control para otras necesidades o para reducir el tamaño y el costo de la medición eliminando datos innecesarios.

2.- ¿Qué variaciones significativas no pueden ser identificadas efectivamente?

Por otra parte, queremos estar seguros de que no hemos descuidado ningún punto vital. Revisando de nuevo ¿qué es probable que salga mal? dentro de los cuatro elementos básicos de tiempo, recursos, calidad y cantidad, con frecuencia se descubrirá un factor importante descuidado originalmente. Si encontramos que la visibilidad de una variación significativa se ha omitido, debemos encontrar otros medios para - obtener esta visibilidad o modificar la medida de control - propuesta para incluirla.

3.- ¿Cuánto tiempo de ajuste se requiere para tomar una acción correctiva? ¿Deja esta medida de control suficiente tiempo de ajuste?

Cuando se descubre que algo está equivocada demasiado tarde para remediarlo, es tan malo como no haberlo descubierto.

La medida de control utilizada puede ser únicamente cuando una acción está fuera de la meta. Si esta notificación verbal le llega constantemente a tiempo para que recomiende o tome otro pulsor de acción, entonces es una medida de control efectiva.

4.- ¿Cuánto tiempo y esfuerzo se requiere para aplicar esta medida de control?

Una de las trampas más fáciles en las cuales puede caer un administrador es la de pedir alguna información a sus subordinados pero sin pensar seriamente en la cantidad de tiempo y esfuerzo que necesitará para obtenerla.

Antes de ejecutar un método de medida de control, se analizará cuanto costará obtener la información y después podrá preguntarse: ¿justifica este costo el valor de lo obtenido?, ¿hay disponible otro método de medición menos costoso?.

5.- ¿Cual es el peligro del sobrecontrol por parte del administrador? ¿Cómo se puede minimizar este sobrecontrol?

Nos referimos al efecto desestimulante que la inspección -- del superior tiene sobre sus subordinados. El administrador que gasta una cantidad excesiva de su tiempo observando supérflamente y examinando el progreso de sus subordinados-- está reforzando dos reacciones negativas; primero, el natu-

ral resentimiento del subordinado por ser controlado frecuentemente y segundo la tendencia al dejar que el jefe descubre los errores de preocuparse de dejar de descubrirlos él mismo. Se debe determinar cuánto control es "excesivo" en cada situación específica. Suponiendo que sus subordinados son competentes y responderán a un reto puede ser mejor correr el riesgo de ejercer poco control en lugar de mucho, especialmente si se encuentra en una posición media o superior de la administración.

Podemos resumir diciendo que la medición de la ejecución es la actividad esencial dentro de las funciones administrativas de control. Es el medio por el cual obtenemos la visibilidad que necesitamos de la ejecución, comparada con los estándares que hemos establecido de tal manera que la acción correctiva se puede tomar, si es necesario, para garantizar la consecución de nuestros objetivos. Su propósito primordial es el de hacer una llamada de atención cuando ocurre una variación significativa en el progreso hacia los objetivos. Los métodos o los instrumentos utilizados deben ofrecer una visibilidad adecuada en una secuencia temporal al costo mínimo.

D) COMO FASE FINAL DEL CONTROL LA TOMA DE ACCIONES CORRECTIVAS.

Al hablar de acciones correctivas nos podemos percatar inmediatamente del significado de estas. Sin embargo, como una actividad administrativa dentro de la función de control, la definimos como la producción de mejoramiento en la ejecución hacia los objetivos. Realmente esta es la única razón de ser de toda la función de control. Si nunca se necesitara tomar acciones correctivas no habría la necesidad de llevar a cabo las otras actividades de control. Tomar una acción correctiva es y debe ser considerado como una actividad administrativa positiva y una parte normal del administrador. No implica que el administrador o alguien en su organización haya hecho un mal trabajo. Como nuestras proyecciones de ejecución se han basado ampliamente sobre estimativos, es casi inevitable alguna variación en la ejecución de la acción. El administrador debe hacer ajustes periódicos para compensar las variaciones en la ejecución hacia el cumplimiento de los objetivos.

Las variaciones de ejecución en la búsqueda de los objetivos se pueden atribuir a uno o más de los cuatro grupos comunes de causas.

### 1.- Incertidumbre.-

El no conocer qué traerá el futuro puede cambiar variaciones hacia cualquier extremo; en un extremo del espectro hay una falta de voluntad de comprometerse uno mismo con una acción debido a un retraso de los acontecimientos previstos, tales como la aprobación del presupuesto, en el otro extremo, como un intento de evitar a compensar estas incertidumbres, está la tendencia a comprometerse con la acción muy pronto o más a fondo de lo proyectado, con el siguiente aumento de riesgo. Algunas de las incertidumbres típicas que pueden causar una variación en la ejecución son:

- a) Posible cambio en el liderazgo en un nivel crítico;
- b) Posibilidad de la cancelación de un contrato;
- c) Posible cambio de dirección;
- d) Posibilidad de que la predicción original fué inexacta.

La incertidumbre representa acontecimientos que pueden o no suceder y cuya falta de definición precisa de que ocurrirá puede causar una desviación de la ejecución.

### 2.- Acontecimientos inesperados.-

Con esto queremos decir los acontecimientos que han sucedido realmente y que no se previeron en la predicción original, tales como:

- a) Pérdidas de personal clave;
- b) Desarrollo de un nuevo diseño;
- c) Cambio en el estado del mercado.

Tales sucesos producen demoras, aceleraciones o cambios en el alcance de la ejecución del trabajo.

### 3.- Fallas.-

Son interrupciones o demoras dentro del alcance normal del trabajo pero que se encuentran fuera de control del administrador responsable y de sus subordinados; aquí se incluyen cosas tales como:

- a) Fallas mecánicas;
- b) Fallas en las pruebas;
- c) Fallas en la obtención de las aprobaciones previstas.

### 4.- Error humano.-

Esto se refiere a la ejecución humana que cae totalmente bajo el control del administrador responsable. Se puede subdividir en dos categorías generales:

#### a) Error "honesto".-

Este puede ser el resultado de un mal cálculo, falta de conocimiento o habilidad suficiente, falta de instrucciones apropiadas, una carga de trabajo muy pesada, o distraccio-

nes o interferencias externas. Representa esfuerzo consciente que no alcanza a llenar las expectativas.

b) Incompetencia.-

Se refiere a errores voluntarios, negligencia visible, o in capacidad de ejecutar el trabajo satisfactoriamente. Esta es una causa relativamente rara de desviación de la ejecución y se debe suponer solamente cuando existe una fuerte evidencia para apoyarla.

Suponiendo que los estándares establecidos son realistas y que el método de medición es bastante exacto, existen tres clases de acción correctiva que pueden tener lugar (algunas veces en combinación las unas con las otras).

1.- Acción autocorrectiva.-

Existen algunas tolerancias aceptables dentro de las cuales las desviaciones tienden a balancearse en un período de tiempo. Por ejemplo, un promedio diario de producción de 100 unidades podría probablemente soportar una desviación de más o menos el 5% sin una preocupación excesiva, siempre y cuando no se desarrollara una tendencia. Esta es una clase de acción autocorrectiva.

La otra clase de acción correctiva, quizás más crítica, está relacionada con la motivación de la ejecución in

dividual del trabajo. Esto refuerza la necesidad de disponer de información de control para aquellos que están más cerca del trabajo. Con mucha frecuencia lo que todo individuo competente necesita para corregir su propia ejecución es el conocimiento de lo que se espera de él y donde se encuentra en comparación con tales expectativas. Permitirle corregir su propia ejecución sin una fuerte dirección de arriba, puede exigir una considerable restricción del superior pero puede producir una ganancia progresiva de menor necesidad de tal corrección en el futuro. Esta es una forma importante de que se produzca el desarrollo del empleo a través de la administración por objetivos.

## 2.- Acción operativa.-

Cuando se hace evidente la necesidad de una acción correctiva, la reacción inmediata del administrador promedio es la de ejecutar él mismo o hacer que alguien ejecute un trabajo operativo específico, por ejemplo el supervisor de producción puede ordenar al trabajador que utilice una herramienta diferente. No se puede negar que hay ocasiones en las que tal acción operativa es el único enfoque lógico. Los factores que pueden influenciar tal acción son las limitaciones de tiempo, las situaciones de emergencia, el conocimiento técnico de cómo hacer las cosas que solamente el administrador posee, las exigencias de la política, y las correcciones menores que no tienen probabilidad de aparecer --

nuevamente.

Sin embargo hay algo que se debe tomar en cuenta -- siempre que se utilice tal acción operativa específica. Es posible que el administrador esté actuando sobre los síntomas y descuidando la causa real de la variación. Además -- mientras más se dedique el jefe a solucionar los problemas, más a menudo los subordinados dejarán que él lo haga y también este puede negarle al subordinado una oportunidad vital de aprendizaje.

### 3.- Acción Administrativa.-

La tercera clase de acción correctiva requiere que el administrador revise el proceso administrativo que lo condujo-- al punto en que tuvo lugar la variación. Esta puede ser el resultado de mala planeación de su parte o de algún acontecimiento inesperado que haya hecho inevitable la variación. En estas circunstancias la acción correctiva más realista-- puede ser cambiar el objetivo original de alguna manera o -- en modificar los programas, los tiempos o los presupuestos-- para acomodar o contrarrestar la variación. La acción administrativa, como tal, requerirá mayor disciplina por parte de el administrador pero debe ser diseñada de tal forma que encauce nuevamente la ejecución hacia los objetivos y evite la posibilidad de problemas futuros de naturaleza semejante.

En resumen, la toma de acción correctiva es la última actividad administrativa, tanto en la función de control como en el proceso de administración por objetivos. Es el medio por el cual ajustamos nuestra ejecución organizacio--nal para asegurar la consecución satisfactoria de nuestros objetivos.

Es una actividad administrativa positiva y no negativa, cuya aplicación efectiva refleja buenas prácticas administrativas.

Para que sea efectiva, debe tener en cuenta las causas así como los síntomas de las variaciones que se han -- identificado.

Además, cuando sea posible, debe ser utilizada como una experiencia positiva de aprendizaje por parte de los -- que están involucrados, y ofrecer la oportunidad de autocorrección cuando sea práctico.

**CAPITULO IV.**

**NORMAS QUE SE DEBE OBSERVAR PARA EL FUNCIONAMIENTO  
DEL SISTEMA.**

## NORMAS QUE SE DEBEN OBSERVAR PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA.

### A) GENERALIDADES.-

Podemos decir que el sistema de administración por objetivos es algo más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos, o aún un método fijo de administración. Colocaremos nuestro sistema en su marco conceptual.

1.- La estructura básica de la corporación es la forma organizativa que a menudo se llama una jerarquía. La administración por objetivos es un sistema destinado a hacer funcionar esa estructura y a generar más vitalidad y dedicación personal de quienes integran la jerarquía.

2.- La administración por objetivos se ocupa del mantenimiento y del crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza. Asigna riesgos a todos los dirigentes responsables y hace depender su progreso de los resultados que produzca. Destaca la capacidad y las realizaciones de los líderes, antes que su personalidad.

3.- Como sistema la administración por objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos. Se puede hacer extensiva hasta los supervisores de primera línea y también aplicar a muchos puestos de asesoría técnica.

4.- La administración por objetivos ayuda a superar muchos de los problemas crónicos que plantea el control de los administradores y los profesionales. Por ejemplo:

a) Proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de administración u profesional.

b) Al definir las metas comunes de las personas y de las organizaciones, y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo de equipo, estimulando a la vez, la iniciativa personal.

c) Provee soluciones al problema clave de la definición de las principales áreas de responsabilidad de cada una de las personas que integran la organización, incluyendo las responsabilidades conjuntas o compartidas.

d) Sus procesos están ligados a la obtención de los resultados deseados, tanto para la organización en conjunto como -

para los participantes individuales.

e) Proporciona una forma de determinar el radio de control de cada administrador.

Como podemos ver la administración por objetivos como sistema nos ofrece varias ventajas que nosotros recibimos al ser implantado en forma adecuada el sistema de administración por objetivos.

Podemos concluir entonces dando en resumen, una definición de administración por objetivos; es 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 emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

**B) CONDICIONES NECESARIAS EN ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA.**

El principal requisito que debe existir al establecer un sistema de administración por objetivos, es el apoyo, respaldo íntegro o permiso del administrador principal de la unidad de organización donde vaya emplearse el sistema; por lo tanto se debe de buscar una coordinación y cooperación de las metas del jefe en relación con las del subordinado, y que no deben oponerse a los métodos que utilizará para alcanzarlos.

Entonces podemos decir que para iniciar, antes de establecer tal sistema, debe hablarse con el jefe máximo de la organización donde vaya empezarse. Si el sistema se va a emplear al nivel de los funcionarios de la corporación, el jefe en cuestión será probablemente el presidente de la empresa. Al nivel de división, debe incluir al director general, si los principales jefes funcionales van a utilizar el sistema como una forma de administración. En cada una de las unidades funcionales se deberá incluir a los jefes de cada una de esas unidades, para que el sistema pueda funcionar eficazmente en tales unidades.

Esto no impide que cualquier administrador cuyo jefe no se oponga al empleo del sistema, vaya adelante por su propia cuenta y lo establezca en su propio departamento o -

unidad, en tanto tenga facultades discrecionales sobre los métodos de administración.

Generalmente el establecimiento sigue las siguientes etapas:

1.- Familiarización del jefe principal y sus ejecutivos claves (los que lo informan directamente) con el sistema y su forma de operación.

2.- Después de tomar la decisión de establecer el sistema, el jefe principal y sus subordinados programan medidas de actuación de la organización.

3.- Enseguida se difunden por toda la organización los métodos de fijación de metas, hasta llegar a la primera línea de supervisión mediante una serie de reuniones sucesivas entre las diversas unidades organizativas y sus superiores.

4.- Se hacen los cambios necesarios en áreas tales como el sistema de evaluación, los procedimientos de fijación de sueldos y de bonos, y la delegación de responsabilidades. Se aclaran las políticas ambiguas y se enmiendan los procedimientos que puedan estar obstruyendo el funcionamiento efectivo del sistema.

## LAS ETAPAS DEL ESTABLECIMIENTO PARA EL ADMINISTRADOR INDIVIDUAL.

A todo administrador que empiece a establecer este sistema en su propia actividad se le presentará naturalmente esta interrogante; ¿Cómo y dónde empezar? ¿Qué pasos se deben dar?.

Un procedimiento funcional para el administrador individual de cualquier nivel se desarrolla en realidad en dos actividades distintas, aunque relacionadas:

### a) Establecimiento de metas con los subordinados.-

El primer paso se trata de la identificación de las metas comunes de toda la unidad de la organización para el período próximo. Esto se basa en las metas que se deseen para toda la organización, que se establecen en términos de las medidas de actuación de la organización que se intenten aplicar al final del período.

El segundo paso nos habla sobre la aclaración de la gráfica de la organización del trabajo. Se delineará la organización efectiva del grupo bajo vigilancia, mostrando títulos, responsabilidades, relaciones y próximos cambios.

El administrador es responsable de lograr resultados en la organización, así mismo como de observar las responsabilidades personales.

Los objetivos son las propias metas, más las metas principales de quienes informan directamente. No debe hacerse una pirámide con un solo conjunto de metas en que se incluyan las múltiples responsabilidades de todos los empleados que están debajo del responsable en la organización. Es necesario llevar el proceso de fijación de metas a los subordinados inmediatos, así como también revisar la calidad de trabajo realizado al alcanzar las metas.

El tercer paso trata sobre la fijación de objetivos para el próximo año con cada subordinado individualmente mediante los siguientes pasos:

a) Se le pide al subordinado que haga anotaciones acerca de los objetivos que él tiene en mente para el año siguiente y fije una fecha en la que se discutirán tales objetivos con él.

b) Antes de la reunión hará una lista de algunos de los objetivos que le gustaría que incluyese para el año próximo. Se advertirá cualquier innovación y mejora que se requiera en su función.

c) En su conferencia personal, revisará en detalle los obje  
tivos que se ha fijado el subordinado, luego el jefe ofrece  
rá sus propias sugerencias o cambios.

d) Se sacarán dos copias en limpio del proyecto definitivo-  
de sus objetivos, quedándose con una el subordinado y con -  
otra el jefe.

e) En el acuerdo final el jefe le preguntará al subordinado  
que puede hacer por él para alcanzar sus objetivos.

El cuarto paso incluye que a lo largo del año se com  
probarán las metas de cada uno de los subordinados al llegar  
el momento de realizaciones importantes prometidas:

a) ¿Está alcanzando sus objetivos?. Se tomará en cuenta el -  
costo, la cantidad, la calidad y el servicio, y deberá medir  
se el tiempo que ha requerido para lograr esto.

b) ¿Deben modificarse sus objetivos?. Si vemos que algunas--  
metas son inapropiadas en comparación con otras nuevas metas  
no vacilaremos en eliminar aquellas y en añadir éstas.

c) ¿Está cumpliendo el jefe en ayudar al subordinado?.

d) Utiliza las metas establecidas de común acuerdo como un instrumento para asesorar, desarrollar y mejorar la actuación de cada subordinado en forma continua.

e) Medición de los resultados con las metas.

A medida que se aproxima el final del año deberán tomarse las siguientes medidas:

a) Se le pedirá a cada uno de los subordinados que prepare una breve relación de su actuación comparada con sus objetivos. Incluirá también las razones que hayan existido para justificar cualquier diferencia, y hacer una lista de las realizaciones adicionales que no estaban programadas.

b) Se fijará una fecha para revisar este informe en detalle. Se analizarán las causas del incumplimiento detectando si fue culpa del jefe, del subordinado, o algo que está fuera del control de ambos.

c) Posteriormente en una reunión se pueden tratar cosas con el subordinado, como las relaciones de trabajo, oportunidades, problemas personales relacionados con el trabajo y todo aquello que pueda ayudar a mejorar el trabajo.

d) Se preparará una entrevista con el subordinado en la que

se establecerá el tabulador de su actuación para el año siguiente.

### C) PRECAUCIONES PRELIMINARES INDISPENSABLES.

Es necesario cumplir las etapas que a continuación citaremos ya que la empresa podría caer en retrocesos y repeticiones.

#### 1.- Obtener el apoyo de los supervisores.-

Si se omiten las negociaciones que se requieren para obtener el apoyo del administrador principal, es probable que fracasen las siguientes etapas. A menos que el jefe principal y los hombres clave en cada departamento conozcan y acepten lo que se está haciendo, el asesor técnico que personalmente favorece el empleo del sistema hará bien en posponer sus esperanzas hasta que no obtenga ese apoyo.

Hay muchos administradores exitosos que gustan del control personal y no les preocupan las cosas siempre y cuando el control permanezca concentrado en sus manos. Estos dirigentes se oponen a la sistematización por una variedad de razones personales. Cuando además poseen abundante energía y larga experiencia, y dirigen el negocio con vigor y entusiasmo, es probable que los resultados sean satisfactorios. Sin embargo dudan si serán substituidos por hombres iguales en capacidad, experiencia y energía; también si es-

ta clase de gente está empleando efectivamente su talento - en la mejor forma posible.

Cuando una empresa es efectivamente dirigida por un solo hombre, significa que existen varias condiciones que - difícilmente pueden considerarse favorables para la organización o para el propio dirigente, es probable que él esté - demasiado ligado al presente, y que esté innovando poco, -- aunque esto no es siempre cierto. Muchos dirigentes carismáticos son grandes innovadores que continuamente están impulsando a la organización hacia campos nuevos, no siempre - - apropiados.

De poco servirá tratar de mantener el apoyo, la aprobación, o el permiso del jefe máximo de la organización para establecer para administración por objetivos si éste se resiste a renunciar a su control personal. Si él se opone a la sistematización, el buen dirigente, tiene personas que - lo apoyan y hace innovaciones; entonces es mejor aceptar -- que, por lo pronto el nuevo sistema aportaría poco en cuanto a las utilidades y el crecimiento de la empresa y posponer el establecimiento del mismo.

En todo caso, si no se espera que la administración por objetivos, produzca efectos benéficos que se puedan medir, no conviene insistir en que se establezca en ese momento.

## 2.- ACLARAR LAS METAS COMUNES ANTES QUE LAS INDIVIDUALES.

Una de las razones más importantes para involucrar a los dirigentes principales de la organización en el proceso es la de comprometerlos en el establecimiento de metas comunes a toda la organización, resultado de la acumulación de metas individuales de los subordinados. Dichas metas comunes pueden provenir de la experiencia anterior, de los registros de competencia, de las normas de la industria, o de los niveles superiores de la administración tales como el consejo de administración.

La necesidad de establecer medidas de actuación de la organización antes de fijarlas para los gerentes individuales, deriva de este hecho simple; no todas las metas de la organización serán divisibles en metas personales de los administradores de niveles inferiores.

Las decisiones que se tomen al nivel más alto pueden afectar los objetivos de quienes ocupan posiciones subordinadas en muchas formas. Los administradores individuales a niveles inferiores deben conocer las decisiones y las limitaciones que los mismos significan para sus facultades discrecionales, antes de que se les pidan que propongan sus propias metas. De otro modo los superiores piden opiniones o sugerencias que en realidad no se podrán utilizar porque-

estarán en conflicto con decisiones ya tomadas más arriba. Es mucho mejor no pedirles nunca a los subordinados que participen en decisiones que los afecten que pedirselos y luego ignorar sus opiniones.

El establecimiento de medidas de actuación de la organización antes que los de la actuación individual define los límites dentro de los cuales los subordinados pueden legítimamente proponer metas. Una vez que se conocen tales límites, deben solicitarse las metas y los tabuladores individuales, y hasta donde sea posible, deberá adaptarlos a las metas de la organización.

Podemos decir finalmente que el establecimiento de medidas de la organización debe preceder a las reuniones entre administradores y subordinado en que se fijan las metas de estos. Esas medidas de actuación de la organización delimitan las áreas de decisión de ambas partes en el proceso de fijación conjunta de metas. Muchas de las medidas de actuación de la organización son adiciones de las metas individuales de los administradores y deberán identificarse con claridad las que no lo son.

3.- CAMBIAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DE ACUERDO CON LAS METAS.

El bosquejo de la estructura efectiva de la organización depende de las metas, esto es debido a que cuando se cambian las metas es posible que también se requiera cambiar la organización. Los cambios en la organización implicarán cambios en las áreas individuales de responsabilidad y autoridad que se deberán aclarar antes de que se pida a los administradores subordinados que elaboren sus metas y sus medidas de realización para el próximo período.

#### EL CICLO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

El sistema de administración por objetivos podemos decir que es un ciclo, y la característica más nueva es el establecimiento conjunto de metas subordinadas. Esta es también la etapa del proceso que requiere más tiempo.

A continuación describiré paso a paso el proceso del ciclo del sistema de administración por objetivos.

- 1.- Medidas de la eficacia de la organización basados en sus metas comunes.
- 2.- Revisiones de la estructura de la organización,

- 3.- El superior establece metas para los subordinados, al mismo tiempo el subordinado propone metas y medidas para su trabajo.
- 4.- Acuerdo conjunto sobre las metas de los subordinados.
- 5.- Retroalimentación de los resultados intermedios en la relación con las metas. Conjuntamente aquí se eliminan las metas inadecuadas y se aportan nuevos insumos.
- 6.- Revisión periódica acumulada de los resultados de los subordinados en relación con las metas.
- 7.- Revisión de la actuación de la organización.

De aquí se vuelve a empezar en el punto número uno. Esta inversión del tiempo que debe hacer el administrador es un aspecto importante de la administración por objetivos y depende en gran parte de los siguientes puntos.

- 1.- La administración por objetivos es un sistema de administración, no una adición a la tarea del administrador.
- 2.- El administrador que adopta la administración por objetivos como sistema de administración debe planear el abandono de algunas de sus diversiones vocacionales, que le qui-

tan más tiempo. De este modo vemos que el administrador debe delegar, o renunciar al control personal de ciertas actividades que hasta ahora ha manipulado personalmente o vigilado con demasiado detalle. La diferencia aquí en su comportamiento es que añade a sus tareas la enseñanza de su subordinado, y la medida en que renuncia al control personal en la misma en la que enseña al subordinado a actuar como un-operado independiente. En esta forma, la curva del aprendizaje del subordinado es la curva de la delegación del superior.

3.- El sistema de administración por objetivos implica un cambio del comportamiento del superior y del subordinado. El subordinado actúa orientándose más hacia los resultados, porque ahora sabe cuáles son sus metas.

D) LO QUE NO SE DEBE HACER EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION  
POR OBJETIVOS.

Hay ciertos puntos del procedimiento que pueden favorecer o destruir el sistema. Entre los principales tenemos los siguientes:

1.- No enredarse en discusiones sobre la personalidad. Cada día se reconoce más ampliamente que la evaluación de realizaciones en que se emplea el diagrama de calificaciones se basa en premisas inválidas y no logra cambios de conducta - que se puedan predecir o sean productivas. Limitar las prácticas al trabajo, los resultados y las razones de las fallas.

2.- No discutir el sueldo y la actuación en la misma reunión, debe haber un momento para el caso.

3.- No discutir el potencial y la posibilidad de ascenso al mismo tiempo que se está hablando de la responsabilidad y los resultados del subordinado.

4.- No hacer responsable a un subordinado por cosas que escapan totalmente a su control.

5.- No exagerar los incidentes aislados a expensas de los - resultados globales.

6.- No juzgar los resultados de un subordinado hasta que no haya platicado con él.

7.- No criticar o censurar a un subordinado por hacer algo- que no sabfa claramente que debfa hacer.

## E) APLICACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS Y NUEVOS PLANES.

Las medidas correctivas pueden operar de dos formas:

1.- Cambiar o mejorar algunos elementos a fin de garantizar que lo que no se ha alcanzado en este periodo se logrará en el otro.

Dentro de este inciso se pueden establecer dos puntos por los que se pueden alcanzar o pueden variar los objetivos.

a) Situaciones no previsibles.- b) Fallas de maquinaria, falta de materia prima o materiales.

2.- Puede llegarse a la conclusión de que no se puede alcanzar por situaciones que no fueron previstas desde el principio. Para no caer en esto se deben fijar bases realistas que puedan ser reflejadas con los resultados.

Una vez que se tengan los resultados de la revisión final, y después de tomar en cuenta las medidas correctivas que se van a aplicar, pueden dar origen para establecer nuevos planes para el siguiente periodo, en el cual se aprovechará toda la experiencia anterior.

Los nuevos planes que se establezcan podrán tener - las siguientes finalidades:

- a) Conservar las mismas metas pero elevando porcentajes.
- b) Podrán cambiar las áreas de actuación en donde se aplique el sistema.
- c) Dar el empleo a otro tipo de factores para elevar algún punto determinado.

Todo el procedimiento de revisión y mantenimiento - debe realizarse de una forma sencilla.

F) IMPLANTACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS  
EN NUESTRO MEDIO.

Considero que, especialmente en nuestro medio no debe implantarse la administración por objetivos de un día para otro, pues sería difícil que no fracasara.

Pienso que deberá implantarse un sistema de responsabilización preparatorio a la implantación de la administración por objetivos. Este sistema tocará los siguientes puntos fundamentales:

1.- Responsabilizar a todo el elemento humano, empezando por el nivel más alto y llegando hasta el último.

1.1. Nivel de administración.- En ese nivel el desempeño de un administrador tiene mucha influencia en el desempeño total de la empresa. Es importante que su desempeño no sea solo personal, sino que esté de acuerdo al desempeño de la compañía.

1.2 Nivel de supervisión.- En un trabajo amplio y diverso, - los supervisores deben coordinar la ejecución y los resultados de las diferentes tareas asignadas por persona y grupos de personas. Al responsabilizarlos deben enfatizarse la im-

portancia de evitar competencias ilegales entre ellos y debe propiciarse su unión y cooperación en el trabajo. Es importante que el supervisor aprenda a planear y pueda decidir, para aliviar de este dolor al administrador que lo dirige. Debe exigirse que haya una responsabilidad por grupos y que ésta sea compartida.

1.3 La delegación de responsabilidades debe ser clara para impedir la evasión de obligaciones y la toma de autoridad sin límites.

1.4 Responsabilidad firme.- Cada individuo debe ser responsable de encontrar requisitos que se interrelacionen con otros puestos. Especificar los resultados que deberfan separarse de cada hombre, para así mantenerlos responsables del cumplimiento de una función y no de la función en sí.

1.5 Responsabilidad compartida.- Rara vez un resultado es consecuencia de la acción de un solo hombre. Hay muchas ocasiones donde dos o más hombres deben ser mantenidos responsables para contribuir en una parte al resultado total.

2.- Autoridad.- Debe tenerse en cuenta que la delegación de responsabilidad, tiene que ir acompañada de una adecuada delegación de autoridad. Sin la autoridad suficiente, ninguna persona podrá cumplir satisfactoriamente con sus responsabi

lidades. Y un exceso de autoridad provocaría el mismo efecto.

3.- Entrenamiento y capacitación. Es importante estructurar en este plan preparatorio, una fase completa de entrenamiento y capacitación a todos los niveles, que pueda permitir - el desarrollo del auto-control y la auto-dirección.

4.- Motivación.- En este sistema preparatorio debería iniciarse un sistema de motivación, que permita ir desarrollando la libertad de actuar. Deben estudiarse los tipos de necesidades de personal de una empresa e iniciar la implantación de sistemas para lograr su satisfacción.

5.- Evaluación del Desarrollo.- De esta evaluación dependerá la duración de este plan preparatorio, por lo que debe hacerse por un especialista que conozca perfectamente la empresa y todos los elementos, y que esté constantemente en contacto con ellos.

En esta evaluación deben ayudar todos los ejecutivos y administradores, tanto altos como medios, y los supervisores. De las experiencias obtenidas en este plan preparatorio y de esta evaluación se determinará la forma más conveniente de implantar la administración por objetivos.

## BIBLIOGRAFIA

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

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

ANTHONY P. RAIA

EDITORIAL TRILLAS

PRIMERA EDICION.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

AGUSTIN REYES PONCE

EDITORIAL LIMUSA, WILEY, S.A.

PRIMERA EDICION, 1972.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

GEORGE S. ODIORNE

EDITORIA LIMUSA-WILEY, S.A.

SEGUNDA REIMPRESION, 1975.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS

GEORGE L. MORRISEY

FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO

PRIMERA EDICION, 1970.

HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

CLAUDE S. GEORGE. JR.

EDITORIAL PRENTICE/HALL INTERNACIONAL

TERCERA REIMPRESION, 1980.

THE PRACTICE OF MANAGEMENT

PETER F. DRUKER

HARPER AND ROW, PUBLISHERS

HOW TO MANAGE BY RESULTS

DALE D. MC. CONKEY

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.

MANAGING FOR RESULTS

PETER F. DRUKER

HARPER AND ROW. PUBLISHERS.

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

A través del tiempo podemos darnos cuenta que la Administración ha sido de gran importancia desde los inicios hasta la época actual. Esta se fue perfeccionando conforme las necesidades y actividades del hombre se fueron haciendo más complejas teniendo actualmente una Administración más efectiva y real pudiendo así satisfacer - las exigencias del hombre tanto en el plan profesional - como en el personal, la Administración está presente en todas las actividades de nuestra vida.

Con el surgimiento de la administración por objetivos se vislumbra una nueva forma de llevar a cabo una tarea en forma efectiva, ya que considero que una empresa que adopta un sistema de administración y que se preocupa por llevar a cabo todas las funciones que implicanlo que es el sistema puede tener éxito en todo lo que emprenda, ya que como vimos anteriormente una de las actividades primordiales y decisiva es la de la implantación de los objetivos y esta no es una actividad que debe ser tomada a la ligera, porque muchas empresas cometen el -- error de plantearse objetivos que no son claramente definidos o que simplemente no se planean bien teniendo como consecuencia que estos no se logran nunca ocasionando -- una cadena de errores y fracasos en la organización.

Puede considerar que la planeación y el control son actividades relevantes en el proceso administrativo ya que en la primera es donde se están dando los lineamientos que deberá seguir la organización y en la segunda es donde nos estaremos dando cuenta del resultado de todas las actividades que emprendimos. Sin embargo no le resto importancia a la organización y ejecución sino que las obras son más decisivas.

Otro factor que resalta en la administración por objetivos es el humano y este cuenta mucho, ya que realmente en nuestra época es muy importante porque de esto depende los máximos logros que se puedan alcanzar en una empresa. Aquí en la administración por objetivos cada individuo puede fijar sus objetivos y sabe concretamente cuales son los resultados que debe lograr en determinado tiempo y hacia donde debe enfocar sus esfuerzos.

En resumen puedo decir que el sistema de administración por objetivos puede ser otro paso más en el crecimiento de la administración de nuestras empresas, ya que el problema de muchas reside en las pocas metas que se alcanzan trayendo como consecuencia una serie de atrasos -- tratando de evitar estos la administración por objetivos -- con la implantación adecuada de un sistema que permita a todos y cada uno de los miembros de la empresa desarrollar

su máximo potencial.

Debemos tener conciencia que el éxito del ser humano es el vivir satisfecho y que esta satisfacción produce efectividad, productividad y responsabilidad por lograr el éxito general de la empresa y del trabajo que desarrolla, por lo que debe buscarse la forma de destruir la natural desconfianza y resistencia que se ha creado en contra de todos los cambios como sería el de implantar un sistema de administración por objetivos efectivo.