

I. INTRODUCCION

Las perspectivas de desarrollo general de nuestro país, nos orillan a procurar, día con día, mantener un espíritu innovador que promueva el continuo incremento de competitividad, indispensable para sobrevivir en economías como la nuestra.

La industria de la construcción, por su propia naturaleza, ha venido resintiendo probablemente como ninguna otra, los sucesos que se derivan de los ambientes macroeconómicos; según se logró constatar mediante las estadísticas de esta década (ver Apéndice), y al través del desarrollo de la Encuesta a la cual fueron sometidas empresas de este ramo, durante el mes de noviembre de 1997 hasta enero de 1998; período empleado para recolectar la información que permitiera generar una visión real y directa de lo que se suscita hasta la fecha; y que hoy por hoy, según pronósticos gubernamentales, dicho ambiente económico se mantendrá cuando menos durante todo el año 1999.

1.1 Justificación

Para poder subsistir dentro del mercado, resulta indispensable poseer una mentalidad, y a su vez, una estructura que promueva una mejora continua, para conseguir avanzar al ritmo de las constantes innovaciones que se llevan al cabo dentro del ambiente tan globalizado en el que nos desenvolvemos.

Resulta pues, conveniente, que las empresas constructoras de igual manera adopten y desarrollen criterio y sistemas que les permitan procurar ir a la vanguardia, lo que vendría a representar ventajas competitivas que se traducirían en un desarrollo integral de la empresa.

Tomando en consideración que las funciones de las empresas constructoras son otras, y no estar realizando personalmente evaluaciones técnicas, ni investigaciones bibliográficas, etc.; es que pretendo ofrecer a dichas empresas (presentando un rasgo interdisciplinario enfocado en "Administración por Objetivos") un Sistema específico en base a las características propias de las empresas constructoras. Basado científicamente en postulados teóricos comprobados en cuanto a efectividad.

En resumen, este proyecto es importante porque en las empresas constructoras que existen en el Area Metropolitana de Monterrey, no se percibe el manejo de un sistema de administración formalmente manifiesto que se lleve a la práctica. Será este vasto mercado el que, al ver las bondades de instalar un sistema que les vendrá a significar el desarrollo sostenido de su empresa; precisarán de obtener un Sistema o Producto como éste, significando de esta manera un reto y una satisfacción personal el contribuir al incremento de la eficiencia, que además venga a reeditar de forma económicamente satisfactoria, y de cierta manera estable y duradera, puesto que significa ir ajustando o "calibrando" el Sistema, a fin de hacerlo cada vez más competitivo.

1.2 Antecedentes.

Nuestra economía ha venido presentando una serie de crisis como las registradas durante el período del Lic. José López Portillo en el '82, Miguel de la Madrid en '86, y tras la devaluación ocurrida después de concluido el mandato del Lic. Carlos Salinas, en 1994; crisis que ha venido golpeando a la industria: "De 1989 a 1996, desaparecieron 335 empresas en Nuevo León, siendo la más afectada del sector formal de la industria de la construcción en la zona noreste, revelan datos de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción". (1)

Las empresas se ven orilladas a modificar su manera de trabajar, hacia un estilo o enfoque que tienda a optimizar las actividades que llevan a cabo, y promueva de tal manera la competitividad.

En nuestro campo (la administración de recursos económicos y humanos dentro del ramo de la construcción), nos vemos involucrados, por necesidad, en una continua interrelación con factores, los cuales requieren ser sometidos a "lecturas" de monitoreo con el afán de analizar detalles –que siempre salen- para mejorar la solución.

Una herramienta que se aplica para promover el correcto manejo de esas "lecturas" de Control, es el paquete computacional S.P.S.S., mediante el cual tendré la posibilidad de analizar si en el sistema administrativo que está empleando una empresa, se están utilizando todos los factores que deberían y de qué manera. Según el enfoque de Administración por Objetivos; es decir, bajo los postulados de la Teoría de Administración por Objetivos.

(1) Sandra Edith Medellín. Golpea crisis a constructoras. EL NORTE. Sección Negocios. Abril 25 de 1997. pg. 8.

Al analizar diferentes informes del Sector Formal de la Industria de la Construcción, manejados tanto por la C.N.I.C., como por el I.N.E.G.I.; es posible notar que en Nuevo León, salta a relucir el número tan importante de personal que incorpora la empresa constructora de nivel "pequeño", en relación con sus similares de otros tamaños (al menos a lo largo de la actual década se ha venido manifestando esta tendencia); como por ejemplo (ver Cuadro # 1), para el año 1994, el personal ocupado por las empresas constructoras de tamaño "pequeño" correspondía al 46.7% del total de la industria, mientras que las empresas "gigantes" absorbían apenas el 26%. Otro dato interesante (ver Cuadro # 2) aparece al destacar cómo las empresas "gigantes" generan el 57.2% del valor de las Compras de Materiales, contra un 23.9% de las empresas "pequeñas"; no obstante, cabe resaltar que generalmente las empresas "gigantes" poseen la capacidad de auto-abastecimiento, por lo que no es extraño que estas compras las realicen a sí mismas. Situación que podría aclarar la abrumadora cifra del 66.6% que para 1994 alcanzaron estas mismas empresas, con respecto al total generado por la industria, en cuanto a Valor de la Producción.

No obstante la importancia de las empresas "pequeñas", en lo relativo al número de personal ocupado; éstas también han venido presentando (al menos en los últimos años) un Grado de utilización de Capacidad Instalada (2) que oscila entre el 34.9% y el 49% (ver Cuadros # 3 y 4).

(2) **Grado de utilización de Capacidad Instalada:** Indicador a nivel Entidad Federativa, el cual muestra el porcentaje de utilización de las instalaciones de las empresas (en determinado período), según el tamaño de éstas./ Porcentaje de utilización de Capacidad de Planta.

CUADRO # 1

PERSONAL OCUPADO EN EL SECTOR FORMAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION POR TAMAÑO DE EMPRESA

NUEVO LEON (1994)

[En porciento]

PERSONAL OCUPADO

Tamaño:	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	GIGANTES
	46.7	15.7	11.6	26.0

CUADRO # 2

VALOR DE LA PRODUCCION Y DE LAS COMPRAS DE MATERIALES EN EL SECTOR FORMAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION POR TAMAÑO DE EMPRESA

NUEVO LEON (1994)

[En porciento]

VALOR DE LAS COMPRAS DE MATERIALES

Tamaño:	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	GIGANTES
	23.9	10.4	8.5	57.2

VALOR DE LA PRODUCCION

Tamaño:	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	GIGANTES
	19.1	7.8	6.5	66.6

- INEGI. Dirección General de Estadística; Dirección de Estadísticas de Corto Plazo. 1995.

CUADRO # 3

CAPACIDAD DE PLANTA DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS, SEGUN TAMAÑO DE EMPRESA

(PORCENTAJE DE UTILIZACION)

AÑO	GIGANTE	GRANDE	Nuevo León	
			MEDIANA	PEQUEÑA
1995	62.4	43.1	40.9	34.9

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Encuesta Nacional del Sector Formal de la Industria de la Construcción. Enero. 1996. pg. 23.

CUADRO # 4

GRADO DE UTILIZACION DE CAPACIDAD INSTALADA

(PORCENTAJE DE UTILIZACION)

AÑO	GIGANTE	GRANDE	Nuevo León		
			MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO
1996	60	26	49	49	32

- Sandra Edith Medellín. Golpea crisis a constructoras. EL NORTE. Sección Negocios. Abril 25 de 1997. pg. 8. (Fuente: Departamento de Economía y Estadística. CNIC. 1997).

Al fin de considerar al sector que ha demostrado ser el mayor generador de empleos de la industria, pretendo incluir en este proyecto de Tesis, a las empresas de tamaño "pequeño"; de igual manera voy a enfocarme en las empresas de tamaño "mediano" y "grande", cuyos recursos y potencial son un importantísimo bastión para la Industria de la Construcción [de la cual, el propio presidente de la Cámara Mexicana, a la fecha señala de ésta que: "El dinamismo de recuperación del sector de la construcción todavía es endeble" (3)]. Así pues, involucraré a las empresas constructoras: grandes, medianas y pequeñas del Area Metropolitana de Monterrey, con el fin de mejorar y eficientar el manejo de dichas empresas en base a la Administración por Objetivos.

Resulta conveniente hacer la aclaración, de que la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción considera en la actualidad cinco tipos de empresas, esta estratificación la realiza de acuerdo a los Ingresos Anuales; y a continuación, me permito presentar los rangos (en miles de pesos).

EMPRESAS	LIMITE	
	INFERIOR	SUPERIOR
GIGANTE	25,231	EN ADELANTE
GRANDE	12,477	25,075
MEDIANA	5,337	12,401
PEQUEÑA	2,983	5,330
MICRO	1	2,980

- INEGI. Industria de la Construcción. Estadísticas Económicas. Abril 1997. pg. 50.

(3) "Construtips". Periódico Nacional de la Industria de la Construcción. N° 28. pg. 9. México. Sept. 1997.

A fin de procurar simplificar el análisis y facilitar el desarrollo de este proyecto de Tesis; pretendo englobar a las empresas en tres tipos, realizando la estratificación de acuerdo a sus Ingresos Anuales; y los rangos que manejaré serán: Pequeñas: de \$1,000°° a \$5'330,000°°; Medianas: de \$5'331,000°° a \$12'401,000°°; y Grandes: de \$12'402,000°° en adelante.

Antes de avanzar más, al referirme a Administración, entiéndase que ésta es un proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados. Así también, puede definirse como la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa. La Administración se ha llegado a definir también como la fuerza dinámica que convierte los recursos humanos y no humanos en organizaciones. Es un proceso que integra recursos no relacionados previamente, en algo que es más grande que la suma de sus partes.

En la actualidad, se considera que el proceso de Administración está integrado por cinco funciones, las cuales se podrían definir como:

Planeación o planificación: Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Organización: La estructura intencional de papeles en una empresa "formalmente organizada".

Integración de personal o Recursos Humanos: Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente. Este objetivo se logra al 1) identificar las necesidades de la fuerza laboral, 2) determinar el número de personas disponibles, 3) reclutar, 4) seleccionar candidatos para los puestos, 5) asignar a los candidatos, 6) ascenderlos, 7) evaluarlos, 8) planear sus carreras, 9) remunerarlos y 10) capacitarlos o desarrollarlos.

Dirección: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas. Una retroalimentación de información, que nos diga dónde nos encontramos en momentos específicos, en relación con dónde nos deberíamos de encontrar según nuestra planeación. Es una "auditoría" regular del progreso efectivo e introduce la realidad al plan.

Control de las empresas constructoras: es el "establecimiento de sistemas que permitan detectar errores, desviaciones, causas y soluciones, de una manera expedita y económica".

Para este proyecto de Tesis, pretendo incluir las funciones: Organización, Recursos Humanos y Dirección, y manejaré además como subproducto la agrupación: Planeación-Control.

Cabe destacar también, que al referirme a la Administración por Objetivos, se entenderá como el proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cierto período determinado; en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa. La Administración por Objetivos es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda. También se podría definir como el proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos. Algunos definen la Administración por Objetivos como un método de administración que *enfatisa* las metas que deben alcanzarse, y, para su óptima realización, exige objetivos específicos que deben establecerse dentro de cada puesto. Por último, la Administración por Objetivos también pudiera definirse como el enfoque para la planeación y evaluación administrativas, en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año, u otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse.

1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO.

1.3.1 Objetivos Generales.

- Diseñar un Sistema Administrativo, con base en la Administración por Objetivos, que genere una mayor eficiencia en la empresa constructora del Area Metropolitana de Monterrey, N.L.

1.3.2 Objetivos Particulares.

- Realizar un Marco de Referencia del contexto en que se desenvuelve la empresa constructora del Area Metropolitana de Monterrey.

- Describir el manejo actual de la Administración de las empresas constructoras, que se lleva a cabo en el Area Metropolitana de Monterrey, mediante la recolección informativa del desempeño (vía Encuesta) de una muestra representativa.

- Definir estándares (rendimiento) base, que las empresas requieran para la Organización y para los Recursos Humanos; así como para la Dirección y la Planeación-Control; según sus características particulares.

- Determinar, mediante el Análisis de su desempeño, el Nivel de eficiencia que presenta una empresa representativa; así como también sus Niveles, sectores y relaciones críticas en dicha empresa en específico.

- Fijar y establecer (proponer) en los Niveles, sectores y relaciones críticas, el (los) tipo(s) de acciones correctivas a implemetar, para conseguir los Niveles de eficiencia proyectados para la empresa.

1.4 Alcances y Limitaciones.

Por medio de esta investigación, pretendo elaborar un Sistema de Administración que se utilice para efectuar el diagnóstico en donde se determinen las características de la empresa intervenida; dependiendo de los "números" que arroje el diagnóstico (comparados paramétricamente mediante desviaciones estándar, etc.) se resolverá qué tipo de acción o acciones correctivas (híbrido) se deberían aplicar para satisfacer (mejorar) los estándares a "pulir" en dicha empresa. El sistema será para calibrar todo tipo de empresa constructora del Area Metropolitana de Monterrey.

Los estándares paramétricos con los que serán cotejados los resultados del diagnóstico de la empresa intervenida, serán provenientes del producto de la investigación de diferentes técnicas de análisis teórico-prácticas, apoyadas por investigaciones de campo mediante encuestas y observación directa en el interior administrativo de diferentes empresas.

Entre algunas limitantes que se presentan, producto de elementos o circunstancias fuera de alcance, está el caso de que en nuestro entorno no se cuenta con investigaciones anteriores, similares a las que me encuentro desarrollando, en las cuales pudiera tenerse bases de apoyo.

Además, se haya vigente la dificultad de obtener acceso total a cierta información requerida para el desarrollo de la investigación, en el sentido de que la gran mayoría de las empresas constructoras, evitan proporcionar ciertos datos considerados como confidenciales; por lo que, a este respecto, se precisará el manejar la información más confiable posible; ya sea que se recurra a promedios de rangos, entre otros procedimientos, con el afán de seguir el desarrollo de este trabajo.

II. MARCO TEORICO

2.1 El objetivo de las empresas: la eficiencia.

El común denominador de los objetivos empresariales, tanto públicos como privados, es a nuestro juicio, la productividad. En toda política de empresa, se juzga indispensable la necesidad de una alta productividad, independientemente de las prioridades de rentabilidad.

Como el sistema se pretende emplear para cualquier tipo de empresa administradora de la construcción del Area Metropolitana de Monterrey, comenzaré por fincar el objetivo de construcción, el cual es: "proveer los servicios técnico-administrativos necesarios de construcción, para llevar a su realización material los proyectos, de acuerdo con sus parámetros de calidad, tiempo y costo". (1)

El proceso de evaluación (diagnóstico) como parte del sistema se centra en dos áreas principales: primero, en la adecuación del sistema a las necesidades del usuario (empresa) y en segundo lugar, en los costos de funcionamiento y mantenimiento.

En mi investigación consideraré cuatro factores básicos: Organización, Recursos Humanos, Dirección y Planeación-Control. Cuanto mejor se desarrollen estos factores, más pronto se alcanzan sus fines.

1) U.A.N.L. Memorias Seminario Proyectos de administración de construcción Monterrey. 1982. pg. 117.

Una teoría que me he resuelto incluir en mi proyecto, es la que involucra en las organizaciones: aspectos sociológicos, psicológicos, técnicos y administrativos, en un entorno balanceado y global, firmando las bases filosóficas de la Administración por Objetivos. El objetivo de esta teoría es contrarrestar la burocracia a través de resultados, mediante una forma de autoridad balanceada y por convencimiento, e implementando una motivación en base a logro de resultados tangibles a cambio de activismo: Peter F. Drucker, empleaba también estas premisas. (2)

La administración busca siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. Todo el conjunto de sus principios, de sus reglas y de sus instrumentos auxiliares, van orientados precisamente a alcanzar esos resultados.

Con fundamento en la experiencia que grandes administradores han tenido en diversas empresas (Fayol, Taylor, Gantt, Gilbreth, entre otros), y aún a los mismos fracasos que han sufrido, se les aplicó el método científico, para buscar, aislar y enunciar los principios comunes y profundos en que descansan los elementos que explican el progreso y el éxito de las empresas.

Los resultados en una empresa, se dan, por supuesto, en el aspecto de las Utilidades; pero también en otros como la Satisfacción del Personal, el abatimiento de los Costos y la armonización del trabajo de la empresa con el de otras instituciones de la sociedad. (3)

2) Carlos Suárez Salazar. Administración de empresas constructoras. Ed. LIMUSA. México. 1982. pg. 39.

3) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 14.

Maximizar la eficiencia, significa la mejor utilización y aprovechamiento posible de todos los elementos con los que se produce en la empresa. Eficiencia es sinónimo de rendimiento. La eficiencia siempre se mide contra un estándar teórico, que constituye el 100% de la misma.

La función básica y esencialmente administrativa es la coordinación. (4) La máxima eficiencia que se produce en la labor administrativa es precisamente la que resulta de la coordinación de todos los factores; de los hombres, en sus diversas funciones y niveles; de las máquinas para que, del modo más adecuado influyan en la creación del producto o del servicio; de los sistemas, para que fomen una armonía que logre los mejores resultados y, de estos tres factores entre sí, por ejemplo: la adaptación de los hombres a las máquinas y de las máquinas a los sistemas.

Precisamente la eficiencia administrativa se da, cuando se evitan cuellos de botella; cuando la maquinaria y el equipo son adecuados al mercado; cuando la motivación de los hombres sabe aprovechar las máquinas; cuando los planes son atrevidos, pero realistas. (5)

Los conocimientos que constituyen la Administración son indiscutiblemente, de carácter técnico, ya que debemos entender por técnica un conjunto armónico de reglas y de instrumentos que sirven para lograr un fin útil.

4) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 15.

5) Idem anterior. pg. 16.

La Administración utiliza principios de las matemáticas, de la psicología y de la sociología, para obtener sus resultados con la máxima eficiencia. (6)

2.2 Antecedentes de la Administración por Objetivos

A Peter F. Drucker (1954) se le atribuye el mérito de haber proporcionado el primer enunciado definitivo de la filosofía y del proceso de Administración por Objetivos. Mencionaba que la participación en el proceso del establecimiento de metas, hace posible que el administrador controle su propio desempeño. Mencionaba además que es de suponer que los objetivos definidos claramente, conducen a una mayor motivación por parte del administrador en particular. (7)

Douglas McGregor (1960) pensaba que un compromiso genuino está basado en el principio de integración. Este principio exige que sean reconocidas tanto las metas de organización como las de las personas. Implica la "creación de condiciones tales que los miembros de la organización puedan alcanzar mejor sus propias metas dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa". Es decir, su objetivo primario es favorecer la integración adecuada de los propósitos de la empresa y las metas personales. (8) Que se llegue a sentir un impulso espontáneo, personal y humano del trabajo de cada empleado, ligado, en lo posible, con su realización.

6) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 17.

7) Anthony P. Raia. Administración por Objetivos. Ed. Trillas. México. 1993. pg. 23

8) Idem anterior. pg. 24.

La aplicación de la Administración por Objetivos en las organizaciones ha evolucionado a través de tres fases:

1.- Evaluación de la eficiencia, a través de estándares de desempeño. Donde se manejan conceptos clave como: liderazgo, responsabilidad y participación.

2.- Planeación y Control, a través de presupuestos. En esto se hace énfasis en la capacitación y el desarrollo de los subordinados.

3.- Sistemas administrativos integrados: sistema que incluye el desarrollo de las metas organizacionales globales, la evaluación de la eficiencia y, el entrenamiento y desarrollo administrativos de los empleados.

2.3 La Administración en la Administración por Objetivos.

Los elementos que la conforman son:

2.3.1 Organización: Es la estructura intencional de papeles en una empresa "formalmente organizada".

La organización de empresas constructoras es "la división lógica, óptima y ordenada de trabajos y responsabilidades, para alcanzar los pronósticos definidos por la planeación".

Los organismos y las organizaciones no son estáticos: cambian y se ajustan al través del tiempo; exhibiendo, a su vez, un comportamiento orientado hacia objetivos. El proceso puede ser descrito mejor como un equilibrio dinámico. (9)

9) Freemont E. Kast & James E. Rosenzweig. "Administración de las Organizaciones" (Un enfoque de Sistemas). Ed. McGraw Hill. México. 1976. pg. 501.

Para que un grupo de personas pueda trabajar efectivamente en la realización de ciertos propósitos, debe existir una estructura explícita de funciones.

En la Organización de un proyecto, algunas variantes básicas involucradas son:

- La Autoridad del Directo del proyecto.
- Los Métodos para seleccionar el personal del proyecto.
- El Nivel al cual el Director del Proyecto informa.
- La Posición funcional a la que el Director del Proyecto informa.

Los grandes puntos que se manejarán bajo la visión de una Administración por Objetivos son:

- La Estructura de Niveles jerárquicos.
- La Determinación de Funciones.

2.3.2 Integración de personal o Recursos Humanos: Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente.

Los puntos que se manejarán para esta función son:

- Estándares de Eficiencia (Rendimiento) base, para el Reclutamiento y Selección del personal adecuado.
- Técnicas de Capacitación (para acoplar al empleado a su puesto).
- Desarrollo del Personal.

2.3.3 Dirección: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Los puntos que se manejarán para esta función son:

- Tipos (modos) de Autoridad a ejercer y Nivel de Delegación a implementar.
- Formas de Comunicación a utilizar.

2.3.4 Planeación o planificación: Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

La Planeación es una de las partes que integran el proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control). Podría decirse que la Planeación, es la definición anticipada de qué debe hacerse, en qué orden lógico y bajo la responsabilidad de quién para lograr los objetivos de un proyecto.

Planear es decidir antes de ejecutar, ésto es para lograr el objetivo deseado. Es comprometer recursos, tomar una decisión anticipada implica desarrollar un programa de actividades para el logro de los objetivos; para ello se tiene que asignar Recursos Humanos, Técnicos y de Capital. Planear es establecer prioridades, entre las diferentes actividades por desarrollar hay que decidir qué hacer primero y qué después, para alcanzar el objetivo deseado. La acción de planear involucra también el estimar, expresar los planes en términos cuantitativos en base a las estrategias que se tienen.

2.3.5 Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas. Una retroalimentación de información, que nos diga dónde nos encontramos en momentos específicos, en relación con dónde nos deberíamos encontrar según nuestra planeación. Es una "auditoría" regular del progreso efectivo e introduce la realidad al plan.

2.3.5.1 Proceso básico de Control

Las técnicas y los procesos de Control son esenciales; y siempre suponen que tanto los planes como la estructura organizativa son claros, completos e integrados, hasta el punto que los ejecutivos están seguros de su rumbo y que las delegaciones y relaciones de autoridad están definidas. (Si un ejecutivo no tiene seguridad de las funciones que se le han asignado, o si un subordinado no tiene el poder, o no sabe que lo tiene, para llevar a cabo los planes, es poco razonable y difícil considerar a cualquier responsable). (10)

El proceso básico de Control, donde quiera que se encuentre y cualquiera que sea la materia controlada, comprende tres etapas:

- Establecimiento de estándares.
- Medición de lo ejecutado de acuerdo a éstos.
- Corrección de las desviaciones de los estándares y planes.

10) Rocha García, Amado. "Conceptos generales de planeación y control". (Apuntes curso: "Programación y Control de Obras"). Semestre: Agosto-Enero 1996. pg. 25.

Realizando una integración de la Planeación y el Control, un ciclo operativo completo para cualquier individuo u organización incluiría las siguientes fases:

1. Establecimiento de objetivos.
2. Planeación.
3. Acción.
4. Logros.
5. Retroalimentación.
6. Control.

Siendo éste un ejemplo generalizado que puede ser aplicado a cualquier nivel. (11)

2.3.5.2 Puntos estratégicos del Control

El establecimiento de estándares proporciona las bases en relación con las cuales se mide el desempeño presente o esperado. En una operación simple, un ejecutivo podría controlar mediante la observación global; sin embargo, a medida que las operaciones se transforman en más complejas, o a medida que la autoridad de un ejecutivo es más amplia, este tipo de control es impracticable. El ejecutivo debe entonces escoger ciertos puntos que le merezcan atención especial, y vigilando éstos se podrá asegurar que la operación global se está desarrollando de acuerdo con lo planificado.

Los puntos seleccionados para el Control deben ser estratégicos, en el sentido de que sean factores limitantes de la operación o que indican mejor que otros si los planes están

11) Freemont E. Kast & James E. Rosenzweig. "Administración de las Organizaciones" (Un enfoque de Sistemas). Ed. McGraw Hill. México. 1976. pg. 491.

funcionando. Con tales estándares, los administradores pueden manejar un grupo mayor de subordinados y de esta forma aumentar su área de administración, su tramo de autoridad, y obtener así ahorros en los costos y mejoramiento en la comunicación. El principio del punto crítico de control, uno de los principios más importantes al respecto, afirma: el Control eficaz requiere presentar cuidadosa atención a aquéllos factores críticos para evaluar el desempeño con respecto a los planes. (12)

En la práctica existe una variedad de estándares: Estándares físicos, de costo, de capital, de ingreso, entre otros. Los estándares son criterios con los que se mide el desempeño real o esperado.

Como ya se ha mencionado, en una operación sencilla, un administrador podría ejercer el Control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se está realizando; sin embargo, en la mayor parte de las operaciones ésto no es posible debido a la complejidad de las mismas y al hecho de que un administrador tiene mucho más que hacer que observar personalmente el desempeño durante el día. Sólo puede escoger unos puntos de atención especial y observarlos para asegurarse de que toda la operación avanza según lo planeado.

Todo objetivo, toda meta de los muchos programas de planeación, toda actividad de estos programas, toda política, todo procedimiento y todo presupuesto, se convierten en estándares con los cuales se puede medir el desempeño real o esperado.

12) Harold Koontz & Heinz Wehrich. Administración. Una Perspectiva Global. McGraw-Hill. Décima Edición. México. 1996. pg. 581.

El Control implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan. El Control está estrechamente relacionado con la Planificación. Una vez que un plan se pone en funcionamiento, el Control es necesario para medir el progreso, para descubrir las desviaciones en relación con los planes y para indicar la acción correctiva.

La acción correctiva puede involucrar simples medidas, tales como cambios menores en la Dirección. En otros casos, un adecuado Control puede significar establecimiento de nuevas metas, formulación de nuevos planes, cambios en la estructura organizativa, mejoramiento de la función de desarrollo personal y realización de cambios importantes en las técnicas de Dirección. En lo relativo a la función Control es importante tener presente que el Control significa mucho más que la simple medición de las desviaciones con respecto a los planes. El verdadero Control indica que la acción correctiva puede y debe ser tomada para volver a su curso a las operaciones que se han salido de él.

Para iniciar el Control en cualquier empresa, requerimos una serie de parámetros, obtenidos a través de la operación de compañías similares, las cuales aceptaremos en principio como metas.

2.3.5.3 El sistema y el proceso de Control

La función administrativa del Control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

La Planeación y el Control están estrechamente relacionados; de hecho, algunos autores piensan que estas funciones no se pueden separar. La Planeación y el Control se pueden considerar como las hojas de unas tijeras: éstas no pueden funcionar a menos que existan las dos. El Control no es posible sin objetivos y planes, debido a que el desempeño se debe medir con criterios establecidos.

Los puntos que se manejarán para esta función (Planeación-Control) son:

- Grado de Avance-Actualización Técnico.
- Retroalimentación (medios formales e informales).
- Estrategias y Planes de Negocio.

El Control es la función de todo administrador, desde el Presidente hasta los supervisores. El Control es una función administrativa básica en todas las áreas.

Después de la medición del desempeño, debe darse la Corrección de las desviaciones. Los estándares deben reflejar los diversos Niveles en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben exactamente dónde se tienen que aplicar las medidas correctivas en la asignación de tareas individuales o de grupos.

Las correcciones de las desviaciones es el punto en el que el Control se puede ver como una parte del sistema completo de Administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir las desviaciones rehaciendo

sus Planes o modificando sus metas. O pueden corregir las desviaciones ejerciendo su función de Organización mediante la reasignación o la aclaración de las tareas. También se pueden corregir mediante la contratación de personal adicional, una mejor Selección y Capacitación de los subordinados o por la medida más drástica de la recontractación: el despido. Así mismo, se pueden corregir mediante una mejor Dirección (la explicación más completa del trabajo o técnicas de liderazgo más eficaces). (13)

Un sistema adecuado debe mostrar dónde se producen las fallas y de quién es la responsabilidad de las mismas y asegurar que se lleve a cabo alguna acción correctiva. El Control sólo se justifica si las desviaciones de los planes se corrigen mediante la Planeación, Organización, Integración de Personal y Dirección adecuadas. (14)

2.4 Principios de los Objetivos

Los Principios aplicables al caso de la Administración por Objetivos son:

2.4.1 Principio de la Precisión

Los objetivos deben fijarse, en forma tal, que no queden expuestos, por su vaguedad, a ser entendidos de distinto modo por personas diversas. Por ello deben fijarse, siempre que sea posible, cuantitativamente, esto es: determinando, a base de cifras y cantidades, cuándo debe considerarse que se han alcanzado y cuándo no.

13) Harold Koontz & Heinz Weihrich. Administración. Una Perspectiva Global. McGraw-Hill. Décima Edición. México. 1996. pg. 580.

14) Idem anterior. pg. 594.

Cuando esta cuantificación no puede realizarse, por lo menos deben definirse sus características con el mayor número posible de criterios, comparaciones, registros, etc., en forma tal que pueda precisarse en el momento de la revisión, si el objetivo se obtuvo, o no se alcanzó.

2.4.1.1 Principio de Cuantificación

La precisión es esencial. En el primer supuesto, -que es la determinación cuantitativa-, se identifica con lo que otros han llamado Principio de Cuantificación.

2.4.1.1.1 Cuantificación directa

La cuantificación directa puede hacerse por tres medios principales:

- a) Por número.
- b) Por dinero.
- c) Por porcentaje. (15)

2.4.1.1.2 Cuantificación indirecta

Hay muchos elementos que son imposibles de cuantificar en forma directa. Por ello, para esos casos convendrá usar medios de cuantificación indirecta, entre los cuales destacan:

- a) **Cuantificar por sus efectos:** Si no podemos medir una realidad que nos interesa,

15) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 35.

porque es difícil de cuantificar (como por ejemplo: la moral o el entusiasmo del personal, sí podemos medir el número de faltas de asistencia, el número de quejas presentadas o el aumento de la producción. Si en todos estos elementos hay alguna elevación, es obvio que ha mejorado la moral del personal, porque son efectos que no se lograrían sin ella).

- b) **Cuantificar por sus causas:** En este caso, lo que controlamos cuantitativamente es nuestra realización de técnicas o actividades para tratar de corregir la situación, dando por supuesto que esta realización habrá de mejorar lo que deseamos. (16)

- c) **Por programa:** indiscutiblemente, la Cuantificación indirecta, si se realiza a través de un sólo efecto, o lo que es peor, de una sola causa, merece poca confiabilidad. Lo que debe hacerse, es formular un programa congruente que se habrá de fijar con cuidado, para determinar todo un conjunto armónico de actividades que tiendan a mejorar la característica del personal que deseamos controlar; así como, al mismo tiempo, una serie de estadísticas sobre efectos concretos que necesariamente deba producir la mejoría que a este respecto se logre. Si todas las causas que hemos acordado, se han cumplido; y si todos los efectos que hemos medido, se han elevado, obviamente podemos deducir que existió una mejor realización en aquel aspecto que tratamos de cuantificar y de elevar.

- d) **Por tiempo:** Cuando no exista ninguna otra forma de cuantificar la realización de las metas que nos proponemos, hay una, que es indispensable también en la Cuantificación directa, ya que ésta se hará por años o semestres: el tiempo. (17)

16) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 36.

17) Idem anterior. pg. 37.

2.4.1.2 Fijación Cualitativa

Además de la Cuantificación, sea directa o indirecta, y presentando cierto parecido con esta última, está la precisión Cualitativa de los Objetivos.

Este tipo de fijación presupone, ante todo, que no es posible en forma real, o al menos económicamente aconsejable, o bien por otras dificultades, realizar una fijación cuantitativa. En este supuesto, se trata de establecer los objetivos con tales características, que, al compararlos con los resultados obtenidos, pueda determinarse con seguridad y sin lugar a dudas, o a apreciaciones meramente subjetivas, si los objetivos se alcanzaron, llegaron a superarse, o si debe considerarse que no se lograron realizar.

Lo anterior se lleva a cabo por varios métodos:

1.- En ocasiones se rodea al objetivo de varios ejemplos, criterios y detalles, en forma tal que, en caso de que no se hayan logrado, ésto se ha de reflejar en la carencia de todos estos elementos, o al menos de la mayor parte de ellos.

2.- En otros casos, se usa el establecer ciertas bases para precisar, por comparación, si el objetivo se alcanzó o no. En ocasiones se hace referencia a libros, registros y reportes que, al consultarse, podrán darnos idea si el objetivo se alcanzó o no fue realizado. (18)

La precisión de los Objetivos es indiscutiblemente importante; pero muchos objetan que la precisión va en contra de la facilidad de aplicación. Para poder dar precisión a los planes y objetivos, sin perjuicio de su flexibilidad, suelen seguirse diversos sistemas, como:

18) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 38.

- a) Establecimiento de máximos y mínimos (rangos).
- b) Establecimiento de planes substitutivos. (19)

2.4.2 Principio de la Participación

El Principio de la Participación indica que en la fijación de los Objetivos y en la determinación de los resultados que se esperan, deben participar inclusive los niveles inferiores de la administración (sería lo más deseable), en la parte que a ellos corresponde, o sea, en la fijación de las metas que ellos han de realizar.

Este Principio es lo verdaderamente novedoso, y lo más efectivo en la Administración por Objetivos. (20)

Es "la realización que la persona siente en su colaboración", de su satisfacción personal, lo que ha dado una importancia vital a este principio; es este el punto clave, aunque ciertamente lo más difícil, en la Administración por Objetivos.

Los objetivos deben ser de tal naturaleza, que sean posibles de alcanzar, y al mismo tiempo que estimulen a alcanzarlos o a superarlos. (21)

19) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 39.

20) Idem anterior. pg. 40.

21) Idem anterior. pg. 41.

El Principio de la objetividad señala que, para poder fijar con eficacia los objetivos, lo primero que se necesita es realizarlos sobre bases cuidadosamente estudiadas con fundamento en la realidad, y con apoyo en un análisis fundado, lo más que sea posible, en hechos.

Fijar objetivos por apreciaciones puramente subjetivas, obviamente es casi inútil. Se requiere la experiencia de los años anteriores, la de otras empresas, las consideraciones sobre lo que es factible o no, de acuerdo con la experiencia de los administradores, para determinar, sobre esos "hechos", lo que puede mejorarse.

Por ello, al fijarse algún objetivo nuevo o mejor, debe establecerse de algún modo, aunque sea general, cómo se piensa alcanzar, sin bajar a detalles. El mero decir: "con buena voluntad", "con más cuidado", suele no conducir a nada. (22)

2.5 Los dos pilares de la Administración por Objetivos

Los dos puntos fundamentales de la efectividad en el trabajo:

- La precisión en las metas (Cuantificación), para que al cabo de cada período se establezca lo que se logró; se verá quien es el responsable de que se lograra o no, y se verá también por qué causas pudo o no realizarse.
- La Participación en los sistemas de Administración por Objetivos, por ejemplo: Los empleados deben pensar en sus responsabilidades, ayudar a cuantificar sus objetivos y

22) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 42.

ser calificados a través de éstos. Este enfoque se realiza con la intención de vacunar e inmunizar contra la crisis de Autoridad; no se trata de que los empleados hagan lo que quieran, sino de que se comprometan a señalar, y al mismo tiempo hacer, lo que en su campo es necesario para realizar las metas generales que les han sido fijadas. (23)

Rensis Likert proporciona algunos conceptos y hace algunas reflexiones útiles respecto a la cuestión de participación en la administración de organizaciones.

Se considera que la Administración tiene fe y confianza en los subordinados. La toma de decisiones está dispersa ampliamente y bien integrada en toda la organización. Por lo general, excepto en emergencias, se establecen metas mediante la participación de grupos. La motivación se basa en la participación e incorporación en el establecimiento de metas y desarrollo de recompensas económicas. La interacción es externa y amistosa con un alto grado cooperativo, en equipo, en toda la organización, hay amplia comunicación entre individuos o grupos dirigida a lograr objetivos organizacionales. El flujo de información es ascendente, descendente y horizontal. Generalmente esa información es precisa y aceptada; si no, es cuestionada abierta y francamente. La responsabilidad de revisar y controlar está extendida y delegada completamente a los niveles inferiores de la administración. No se emplea el control de datos para vigilar y castigar; sino que este control es empleado primordialmente para autoguiarse y para coordinar la solución de problemas.

23) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 97.

Este diseño es un instrumento para el manejo de variables como liderazgo, motivación, flujo y calidad de la comunicación, toma de decisiones, interacción e influencia, establecimiento de metas y ejercicio de control. Likert encontró que aquellas empresas que reflejaban características de este diseño de sistema, mostraban alta productividad, menor pérdida de desechos, menores costos, actitudes favorables y relaciones laborales excelentes. (24) Ya que el individuo disfruta el sentido de importancia e influencia al delegarle capacidad de decidir.

2.6 Distintos enfoques y clasificaciones de los Objetivos

2.6.1 Objetivos particulares y generales

Los Objetivos particulares son los que forman "parte" de otros objetivos más amplios. Son Objetivos generales, aquellos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares. (25)

Los objetivos se dividen, pues, en dos categorías, por un criterio eminentemente relativo. Ello significa que un objetivo puede ser, bajo un aspecto, Particular, y bajo otro, General; según que se le compare con otro más amplio, o más concreto. Esta clasificación tiene especial importancia dentro de la Administración por Objetivos, pues para fijar los objetivos de una sección —o hasta de una persona- hay que tener a la vista los objetivos generales dentro de los que aquélla actúa.

24) Anthony P. Raia. Administración por Objetivos. Ed. Trillas. México. 1993. pg. 116.

25) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 32.

2.6.2 Objetivos subordinados y básicos

Los objetivos subordinados son aquéllos que son meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales. Son objetivos básicos, en cambio, aquellos en que, de alguna manera, se detiene la intención de la persona o institución. Debe advertirse que los objetivos subordinados, no obstante su carácter de meros medios para alcanzar el objetivo general, son, con todo, los "inmediatos"; es decir, que si no se obtienen previamente, no se lograrán los principales. En cambio, los objetivos principales o básicos, son objetivos "mediatos", esto es, su logro depende de que se hayan obtenido ya los objetivos secundarios o subordinados. (26)

Los objetivos administrativos individuales generalmente derivan de las metas y de los objetivos organizacionales que tienden a "caer en cascada" a lo largo de la jerarquía organizacional.

- En la cumbre se realiza una declaración clara y concisa del propósito (o Misión) central de la empresa. (Este será el Marco de referencia).
- A partir de esa declaración son formulados los planes estratégicos para alcanzar las metas organizacionales a largo plazo. (Dichos planes estratégicos se basan en un análisis sistemático de las fuerzas relevantes en el ambiente externo y una valuación realista de los recursos internos).
- Estas, a su vez, conducen a más objetivos de corto plazo.
- Los objetivos derivados son desarrollados por cada uno de los principales departamentos o divisiones de la organización.

26) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 33.

- Se establecen entonces los objetivos de las diversas unidades de cada división o departamento. Los objetivos de las subunidades proporcionan la base para la administración por objetivos, a su nivel.

No debe suponerse que el enfoque en cascada del establecimiento de objetivos, implica una administración autocrática o de "arriba hacia abajo". La implantación exitosa de un sistema de Administración por Objetivos, requiere de un serio compromiso y amplia participación en el proceso del establecimiento de metas por parte de los administradores, en todos los niveles de la organización. Drucker manejaba también estos conceptos. (27) El compromiso de los empleados en el establecimiento de objetivos para sus propios puestos, puede tener varios beneficios. Para empezar, el individuo desarrolla un conocimiento mayor de su papel administrativo en la organización. Llega a ser más consciente de las metas y de los objetivos globales. En la medida en que mejor lo entienda, podrá desarrollar más exactamente su propia función y la parte que le corresponde en su consecución, y será más hábil para desarrollar objetivos significativos en su área de responsabilidad. Esto supone un alto nivel de participación, o al menos cierto compromiso, en el proceso de establecimiento de los objetivos de su unidad organizacional.

Las relaciones laborales verticales y horizontales también se mejoran. La necesidad de más contacto y comunicación tiende a romper las barreras protectoras y proporciona la base de una responsabilidad bien definida, y realista ante los resultados. Quizá lo más importante es que el individuo desarrolla un nivel nuevo de motivación y sentido de realización. La consecución de los objetivos autoformulados puede constituir un importante factor motivador para mejorar el desempeño laboral.

27) Anthony P. Raia. Administración por Objetivos. Ed. Trillas. México. 1993. pg. 39.

Naturalmente, los empleados deben poner énfasis en aquellos segmentos o actividades que se relacionan con una o más de las áreas de resultado clave de un trabajo. (28)

La administración de la responsabilidad y la aclaración de las relaciones de autoridad son subproductos importantes de la planeación de la acción y de la administración por objetivos. (29)

2.6.3 Objetivos individuales y Objetivos colectivos

El problema básico es armonizar los objetivos de los empleados con los de toda la empresa. Los objetivos individuales son los fines que persigue cada persona física. El objetivo colectivo, por el contrario, es aquel que persiguen varias personas físicas. Obviamente, este objetivo puede identificarse, total o parcialmente, con los objetivos individuales; pero con bastante frecuencia se opone de alguna manera –a veces hasta radicalmente-, a algunos de ellos. Si bien en conjunto, y a la larga, los objetivos individuales y colectivos tienden a armonizarse, de hecho, en un problema concreto, es fácil, y aún frecuente, que se opongan, total o parcialmente.

La Administración por Objetivos tiene como una de sus metas principales, conseguir que los Objetivos individuales se armonicen del mejor modo posible con los Colectivos.

2.7 Reglas para fijar Objetivos

- No debe confundirse el Objetivo con alguno de sus síntomas.
- No confundir el Objetivo con uno de los medios de alcanzarlo.

28) Anthony P. Raia. Administración por Objetivos. Ed. Trillas. México. 1993. pg. 56.

29) Idem anterior. pg. 92.

- Los Objetivos deben fijarse por escrito. (30)
- Deben fijarse los objetivos en forma separada.
(Que, salvo casos excepcionales, cada frase solamente contenga uno).
- Siempre debe fijarse la fecha en que los objetivos se deberán lograr.
- Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en su realización.
- Deben ser pocos en número, sobre todo en los primeros períodos de aplicación de la Administración por Objetivos.
- Deben ser objetivos posibles de obtener; pero al mismo tiempo estimulantes para el empleado.
- Deben revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de la empresa.
- Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos, cuentan con la autoridad necesaria, en los diversos aspectos de autoridad formal, operativa o técnica.
- Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado, más o menos amplio de decisión, a los empleados inferiores. (31)

La coordinación más efectiva no es la puramente impuesta en forma vertical; sino la que espontáneamente se realiza en sentido horizontal. (32)

Uno de los requisitos esenciales para el buen funcionamiento de la Administración por Objetivos es intensificar la Comunicación, no solo del jefe responsable de alcanzar dichos

30) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA, México. 1995. pg. 44.

31) Idem anterior. pg 107.

32) Idem anterior. pg. 109.

resultados con su superior inmediato, e inclusive con otros de superior jerarquía; sino con todos los jefes colaterales y con sus subordinados. (33)

Debe existir una revisión periódica formal. Lo menos que puede pensarse es que dicha revisión se haga al final del semestre; aunque sería preferible hacer revisiones cuatrimestrales, o lo que es todavía mejor, revisiones bimestrales o aún mensuales. Lo más importante de todo, es el acopio de las razones por las que algo no pudo alcanzarse. Quizá es más grave que se dejen de anotar esas razones, que el mismo hecho de que los niveles y resultados no se hayan logrado; ya que, si conocemos dichos motivos, podremos contrapesarlos, atacarlos y evitarlos en el siguiente período para poder lograr lo que deseamos. (34)

Las metas específicas proporcionan los parámetros que ayudan a guiar las operaciones de la empresa. Es necesario traducir las metas básicas en objetivos específicos que sean tangibles y significativos para las actividades cotidianas de la organización. (35)

La Administración por Objetivos, es una filosofía que refleja una forma "pro-activa" de administración. Su estilo de "administración participativa" está de acuerdo con las necesidades y demandas de una sociedad moderna. Los elementos clave en el proceso son: establecimiento de metas, planeación de acción, autocontrol y, revisiones periódicas del progreso. (36) En el proceso de administración, el liderazgo generalmente está relacionado con la creación de un ambiente laboral motivador, dirigido a influir o cambiar la conducta de la

33) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 122.

34) Idem anterior. pg. 126.

35) Anthony P. Raia. Administración por Objetivos. Ed. Trillas. México. 1993. pg. 21.

36) Idem anterior. pg. 22.

gente; orientado a crear un ambiente en el cual los miembros de la organización ejerzan un alto grado de control sobre su propia conducta. El líder debe ver y sentir las cosas desde el punto de vista de otros, ser consciente de cómo afecta su conducta al tratar a la gente; ha de tener flexibilidad personal, para variar su conducta en forma apropiada. Deberá manejar los recursos humanos de su organización de manera que emplee su iniciativa y creatividad; además de proporcionarles oportunidad de crecer y desarrollarse a su máxima potencia, y así motivarlos más allá de los Niveles del desempeño mínimo. (37)

2.8 El Proceso de la Administración por Objetivos

Antes de seguir avanzando, veamos algunas definiciones de la Administración por Objetivos:

2.8.1 Diferentes definiciones de Administración por Objetivos

Miller: Proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa.

Koontz y O'Donnell: Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda.

37) Anthony P. Raia. Administración por Objetivos. Ed. Trillas. México. 1993. pg. 19.

George S. Odiome: Es un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos.

(ALCOA): Método de administración que enfatiza la metas que deben alcanzarse, y, para su óptima realización, exige objetivos específicos que deben establecerse dentro de cada puesto.

Dale D. McConkey: Enfoque para la planeación y evaluación administrativas, en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año, u otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse. (38)

2.8.2 Soportes básicos

Si se analizan las definiciones anteriores, se encontrarán los siguientes elementos comunes:

- **La participación:** ya sea en mayor o menor grado, resulta necesaria. Los jefes y los subordinados inmediatos, fijan las metas que en cada campo han de lograrse en un período determinado. Esta es la base fundamental de este sistema.
- **La cuantificación:** (la máxima posible), o al menos, una mayor precisión al fijar los objetivos o resultados que se pretenden alcanzar.

38) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 54.

La intención es evitar objetivos vagos e imprecisos, para que no haya dificultad en determinar si se lograron o no los establecidos.

Para la manera de fijar y eslabonar los objetivos, y los pasos para alcanzarlos mejor, se debe tomar en cuenta:

- a) Tratar de fijar en qué campos se van a establecer dichos objetivos, para poder alcanzar los más amplios o generales.
- b) A qué nivel se van a conseguir.
- c) Para cuándo se espera lograr dichos objetivos. (Nunca dejar "tan pronto como sea posible").
- d) El eslabonamiento de unos objetivos con otros, de tal manera que la consecución de los más sencillos, facilite y favorezca la de otros más elevados.
- e) Cómo se van a lograr, esto es: el señalamiento de medios (por lo menos generales) sobre cómo se han de alcanzar dichos resultados. (Dejando a cada jefe la fijación de los métodos más concretos).

2.8.3 Etapas del proceso de Administración por Objetivos

Debemos establecer dos etapas distintas del proceso de la Administración por Objetivos:

La primera, en que los resultados se buscan, se investigan, se discuten y se fijan, con las correcciones necesarias, hasta dejarlos perfectamente precisados.

La segunda, en que los objetivos fijados se van revisando dentro de su logro, y de esa manera se va observando si deben ser reducidos, añadidos, conservados o mejorados, hasta el final del período. (39)

Al fijar este proceso de Administración por Objetivos, se desea establecer un Modelo o tipo, que permita a cada empresa hacerle los ajustes, adaptaciones, correcciones o adiciones que considere más convenientes; para acomodarlo a sus propias necesidades. (40)

Etapas del logro de los resultados:

Termina el trabajo de preparación de la Administración por Objetivos, y comienza el relativo a su realización.

Es indispensable, es casi la base del éxito, el mejorar la "comunicación" (independientemente de las sesiones de revisión formal, es indispensable que cada jefe, diariamente, si es posible, o al menos cuando se presente la ocasión, tenga con sus subordinados conversaciones informales).

Tiene que haber periódicamente revisiones formales. Reuniones de cada jefe superior con los jefes que directamente dependan de él, para analizar si están obteniendo los resultados

39) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 55.

40) Idem anterior. pg. 56.

perseguidos, señalados y aceptados. (41) Cada jefe, junto con sus subordinados, tendrá que ponerse a comparar los resultados que se esperaban para determinado período parcial, con los logros realmente alcanzados en cada una de las metas establecidas (esto es el resultado de dividir planes más amplios, en otros más concretos).

De la revisión parcial pueden surgir fundamentalmente tres situaciones distintas:

- a) Que las metas se han alcanzado exactamente como se habían previsto. (No habrá mas que asegurarse de que sigan llevándose como antes).
- b) Que las metas no se han logrado como se esperaba; pero, después de discutir, se puede encontrar una acción correctiva que impulse la tendencia prevista, para tratar de alcanzar los resultados prefijados desde el principio.
- c) Que por circunstancias que no pudieron preverse, alguna(s) de las meta(s) fijadas no han podido alcanzarse, o inclusive habrá que admitir que no podrá lograrse y debe abandonarse (al menos para ese período). (42)
- d) Que las metas que se habían fijado se superaron, o por lo menos, la forma de alcanzarlas nos está indicando que es posible ir más allá de lo que habíamos previsto y fijado (esto nos llevará a una elevación de metas).

Revisión Final y reiniciación

Lo obtenido al final del período, servirá para volver a iniciar el siguiente. Ello nos llevará a:

41) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 60.

42) Idem anterior. pg. 61.

- a) Ampliar o mejorar lo que para ese período nos habíamos fijado en un campo determinado.

- b) A cambiar metas: un factor limitante, una vez vencido, deja de serlo; (por ejemplo: quizá, si en este período nos interesaba aumentar la cantidad, en el siguiente lo que nos interese habrá de ser mejorar la calidad; si en este período tratábamos de consolidar las operaciones de nuestra empresa, en el siguiente lo que nos interese sea ganar mayor mercado).

- c) Puede ocurrir, igualmente, que encontremos que lo que no se pudo alcanzar se debió a falta de adiestramiento, falta de capital, u otras razones semejantes. De hecho, en este caso se nos está revelando las razones ocultas de nuestras diferencias, y, de algún modo, la manera de superarlas. Será un magnífico resultado simplemente el volver a fijar esas mismas metas; pero tomando las medidas que ahora sí nos permiten lograrlas. (43)

Es así como el proceso de la Administración por Objetivos comprende:

- El establecimiento de metas, en las áreas clave de rendimiento. (Resulta de especial importancia el tenerlas por escrito, de una manera clara, precisa y concisa; sin ambigüedades).

- La Planeación de la acción, con esto se proporcionan los medios para lograr las metas. (Se debe de tener una base en el análisis del ambiente externo, las oportunidades y amenazas –avances tecnológicos, etc.-, así también, conocer las fuerzas y debilidades organizacionales –Recursos técnicos, Recursos físicos, Recursos financieros: ganancias, situación financiera en general, Recursos Humanos).

43) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 64.

- Autocontrol, el cual requiere de una participación significativa en el proceso del establecimiento de objetivos y de la planeación de la acción, dando por resultado una mejor comprensión y un mayor compromiso de alcanzar las metas.
- Y revisiones periódicas, destinadas a evaluar el desempeño en función de las metas señaladas, identificando las áreas problemáticas. (44)

La práctica de la Administración por Objetivos generalmente exige la habilidad de identificar y establecer los objetivos clave de desempeño (y la habilidad para expresarlas en términos claros y concisos); necesitan desarrollar herramientas y técnicas adicionales para planear acciones y, lo más importante, necesitan mejorar sus habilidades personales. La Administración por Objetivos requiere alta destreza en capacitación, en asesoramiento, en retroalimentación y en otras áreas de comunicación interpersonal. (45)

El sistema de Administración por Objetivos debe adaptarse a la organización. Diseñarse de acuerdo a las realidades de tecnología, estructura y procesos, filosofía y práctica administrativas, cultura y normas. La forma en que se introduce depende del tamaño de la organización. Puede emplearse para aumentar la participación en el proceso organizacional, cambiar la cultura y valores de la organización y motivar a sus miembros.

44) Anthony P. Raia. Administración por Objetivos. Ed. Trillas. México. 1993. pg. 28.

45) Idem anterior. pg. 163.

La Administración por Objetivos refleja un enfoque de los sistemas de administración; es más eficaz cuando está propiamente integrada a los procesos clave de administración y se convierte en un “estilo de administrar” los recursos de la organización.

La implantación eficaz generalmente requiere entrenamiento administrativo; el entrenamiento se requiere para mejorar los conocimientos, las actitudes y las destrezas individuales.

Propiamente implantado, la administración por Objetivos puede mejorar la efectividad y salud organizacionales. Como cualquier otro sistema de administración, no puede ser más eficaz que la forma en que se emplea. (46)

2.9 Beneficios de la Administración por Objetivos

2.9.1 Para el subordinado:

- Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él.
- Le permite mayor libertad de acción.
- Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
- Le permite “demostrar” objetivamente, por qué no se pudo lograr algo.
- Le permite concentrarse en áreas concretas.

(Para un período determinado, hay puntos claves, que son en los que se va a concentrar).

46) Anthony P. Raia. Administración por Objetivos. Ed. Trillas. México. 1993. pg. 184.

- Todo jefe inferior, tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo y ante la empresa.
- Lo anterior permite que el jefe pueda ser convencido de la justicia de las promociones y ascensos.
- Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas que se pretenden señalársele; pero no después de que no se lograron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto; sino, por decirlo así, "en frío".
- Sabe siempre lo que se espera de él.
- Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.
- Por sobre todo, el hecho de que las metas no se le "imponen"; sino que, quizá el contribuirá a escoger el área en que se han de lograr mejoras; se han tomado en cuenta sus criterios y opiniones; se han consultado en el último de los casos sus puntos de vista; lo cual es verdadera raíz de la eficiencia, de la actitud y del mejoramiento de la administración. (47)

2.9.2 Para el jefe que la aplica:

- Vincula a todos en la responsabilidad de lograr resultados.
- La calificación de sus subordinados es objetiva e indiscutible.
- Concentra la supervisión en pocas áreas; pero que son las principales.
- Le quita la necesidad de que se discuta "el grado" de realización.
- Con este sistema, el jefe recibe ideas sobre mejoramiento que, en ocasiones, a él personalmente no se le habrían ocurrido.

47) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 141.

- Hace que se cumpla mejor (al mismo tiempo que de manera más fácil y efectiva) el principio de la organización "la responsabilidad no se delega, sólo se comparte".
- Le exige mayor comunicación con sus subordinados.
- Obliga a cada jefe a asumir su función vital; es decir, a hacer que sus subordinados "logren resultados", y lleva a cada uno lo que es propio de él: la coordinación. (48)

2.9.3 Para la eficiencia de la empresa:

- Todos los que trabajen bajo este sistema, responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.
- Facilita –y exige al mismo tiempo-, una mayor delegación.
- Fijas responsabilidades personales.
- Permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia, eliminando o al menos reduciendo las discusiones.
- Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.

(La coordinación es lo que permite lograr la máxima eficiencia).

Es una base para el desarrollo de funcionarios.

(Mediante Capacitación para ampliar conocimientos, para poder obtener los resultados que se han propuesto). (49)

48) Agustín Reyes Ponce. Administración por Objetivos. Ed. LIMUSA. México. 1995. pg. 144.

49) Idem anterior. pg. 146.