

## CURSO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

### 1.- La importancia de la Administración en nuestros días.

Las operaciones comerciales se vuelven cada día más complejas. El tremendo incremento en la población amplifica la magnitud de los problemas de Mercadeo, Producción y Finanzas.

La población siempre en aumento demanda cada día más y mejores bienes y servicios y ésto convierte la tarea de la administración en una carga difícil de llevar, y exige la mejor administración posible.

Las principales responsabilidades de la Administración son la planeación y la toma de decisiones. Para poder elaborar planes realizables y para poder tomar decisiones acertadas, la alta administración tiene que evaluar una considerable cantidad de datos concernientes a la situación del mercado, investigación interna de los recursos (físicos y humanos) de la empresa, investigación de la economía nacional y en muchos casos también de la economía de otras naciones.

La asignación de recursos a los diferentes factores importantes del plan y la creación de sistemas de control y retroalimentación para mantener en observación estrecha el plan y ver como nos han acercado a nuestro objetivo tanto el plan como las

decisiones, son también funciones de la Administración y éstas debe ser de la mejor calidad.

Otro factor que caracteriza a nuestra época es "el cambio", vivimos en una época donde las "cosas" se vuelven obsoletas en corto tiempo, el consumidor está esperando "novedades" constantemente y la industria, tratando de aumentar su mercado, destina cantidades sustanciales a la investigación de nuevos productos, todo lo anterior complica también la operación de los negocios y requiere por lo tanto que se empleen las mejores técnicas de administración para lograr una operación eficiente.

Los gobiernos se ven cada vez más presionados por los sindicatos y las mayorías para que adopten medidas cada vez más audaces en la política social y económica de los países y lo anterior se traduce en cambios constantes en las políticas de precios, salarios mínimos, inversión, etc. de las empresas, y aquí nuevamente solo una administración eficiente puede sacar adelante a las empresas.

Otro factor importante es la educación. Antiguamente, en los tiempos de Taylor por ejemplo, era relativamente sencillo aaplicar técnicas de división del trabajo, obtención de estanda-

dares, etc., con una clase trabajadora inculta, iletrada y carente de información sobre sus verdaderos derechos como individuos; pero en nuestros días se nota la saludable situación de que ya nadie quiere ser servidor de otros, se revela ante la autoridad arbitraria, exige trato y remuneración justas y está conciente de su importante papel en el proceso productivo y en su importancia como miembro de la sociedad, exige un lugar justo en el mundo y se revela contra la enajenación en que há caído como resultado de lo "automático" de su trabajo cotidiano. La situación anterior demanda una administración competente de las empresas para operar eficientemente a pesar de éstos nuevos fenómenos sociales.

De aquí en adelante solo las empresas con una buena administración podrán seguir operando, se han ido los días en que cualquiera podía establecer un negocio y triunfar, los cambios surgidos en la sociedad y en la economía hacen imperativo el empleo de las mejores técnicas de administración para poder lograr la supervivencia de las empresas.

Lo anterior justifica la importancia que cobra la administración en nuestros días y explica en parte el porqué en todo el mundo existe un creciente interés por el estudio

de la Administración.

Antiguamente existía poca preocupación por la Administración y eso explica el porqué de lo lento de su avance, podemos decir que la Administración ha logrado sus grandes metas a partir de la terminación de la Segunda Guerra Mundial, no obstante que los principios de Administración de Taylor y Fayol existían desde mucho antes.

En el pasado los únicos preocupados por la Administración eran la Iglesia Católica, que hasta la fecha puede considerarse como modelo de Administración, y el Ejército de donde han salido muchas de las ideas modernas de la Administración.

Administrar es el cumplir objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente que resulte favorable para la ejecución por personas que operan en grupos organizados.

Por sus limitaciones físicas, psíquicas y biológicas el hombre civilizado encuentra que es necesario cooperar con los demás para obtener la mayoría de sus metas, desde luego el hombre quiere obtener la máxima satisfacción de

sus fines con un mínimo de costo en tiempo, dinero y esfuerzo.

Este deseo de llevar a cabo sus fines a través de la cooperación de otros y hacerlo eficientemente se aplica a la acción de los grupos, bien sea que tengan objetivos comerciales, militares, industriales, religiosos o sociales.

Cuando un grupo de personas se organiza formalmente para alcanzar un fin determinado, es necesario que exista la administración, es decir aquella parte del trabajo que se destina a crear el ambiente favorable para que el esfuerzo organizado permita así alcanzar los objetivos de todo el grupo, la función de administrar es necesaria no solo en todo esfuerzo organizado, sino también en todos los niveles de la empresa, no solo es la función del Gerente General, no solo es la función los Gerentes Intermedios, aún los Supervisores de 1a. línea necesitan aplicar la administración; sin Administración no es posible lograr los objetivos de la empresa.

Veamos qué es la Administración; es un arte?, es una ciencia?, mucho se ha discutido últimamente por los estudiosos del tema de que la Administración puede ser una

ciencia, dado que está basada en principios, si tomamos en cuenta los principios de Taylor, los principios de Fayol, de Mooney, de Sheldon, de Barnard, de Urwick; pero no nos dejemos llevar únicamente por éstos principios, en realidad no es una ciencia, puesto que trata con individuos, no con entidades físicas solamente. Es cierto que también la Administración se preocupa por los activos, que pueden estar representados por objetos, pero el activo principal de una empresa son sus hombres, es su personal, es su cuerpo directivo, luego es necesario aquí que entren en juego las Relaciones Humanas, y las Relaciones Humanas no son una ciencia, son un arte; luego vemos que en realidad la administración, aunque es una definición un poco compleja, podría caracterizarse como un arte y ciencia a la vez.

Si vemos los últimos adelantos logrados en la investigación de operaciones y como éstas técnicas se aplican más y más día con día a los problemas cotidianos de la Administración, podemos entonces comprender que gran parte de las técnicas matemáticas tienen aplicación en los problemas de Administración, pero no por ello debemos dejar de ver el problema principal que es el hombre, -

mientras existan hombres en las organizaciones habrá necesidad de emplear las Relaciones Humanas, y siendo las Relaciones Humanas, como dijimos antes, un arte entonces la Administración siempre será arte y ciencia a lá vez.

### III.- La Importancia de los Principios de la Administración.

Los principios de la Administración tienen como principal objetivo el mejorar y simplificar la Administración. Es necesario un concepto claro de la Administración y un esquema de principios relacionados entre sí. Si no se comprenden los principios administrativos es casi imposible analizar la tarea del ejecutivo y también resulta imposible entrenarlo debidamente.

Para lo anterior, los principios sirven como lista de control de los elementos de la Administración, tampoco sería posible la investigación futura sin un esquema estructural de conocimientos.

Existe la creencia muy generalizada de que la Administración no es susceptible de ser sometida a principios, ya que como dijimos al principio, se le considera como un arte y no una ciencia.

Muchos consideran a Frederick W. Taylor, como el padre de la Administración; pero en realidad su único aporte fué a nivel de taller y descuidó completamente los otros aspectos de la Administración; fué el iniciador de los estudios de tiempos y movimientos (1911), de la división del trabajo, de la eficiencia por medio del entrenamiento y la experiencia, a todo lo cual él llamó "Administración Científica".

El verdadero padre de la Teoría Moderna de la Administración fué el francés Henri Fayol, en su "Administración General e Industrial" (1916), hizo su declaración de principios de la Administración que tienen aún vigencia en nuestros días.

Fayol decía que las actividades de una empresa industrial están comprendidas en seis grandes grupos:

- 1.- Técnico (Producción)
- 2.- Comercial (Compras, Ventas, Intercambio)
- 3.- Financiero (Obtención de Capital y uso racional del mismo)
- 4.- Seguridad (Protección a las personas y a los activos)
- 5.- Contable (Contabilidad General, incluyendo estadísticas)
- 6.- Administrativo (Planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Consideró que los cinco primeros grupos estaban bastante estudiados y concentró su esfuerzo en el sexto, la Administración. Empezó por describir lo que él entendía como cualidades administrativas que deberían poseer los ejecutivos:

## II. Los distintos enfoques de la Administración.

### 1.- Introducción

La Administración en nuestros días se encuentra en la adolescencia según se desprende de las grandes diferencias de criterio acerca de una teoría de la Administración, que causa gran confusión.

Existen los " Behavioristas ", surgidos de los experimentos de la Hawthorne Electric y del gran interés por las relaciones humanas durante la década de los treinta y principios de los cuarentas. Estas personas ven a la Administración como una red de relaciones interpersonales, por lo que creen que la base de una teoría de la Administración debe ser la Psicología.

Otros ven la Administración como una manifestación natural de los aspectos culturales e institucionales de la Sociología; desde luego no faltan las matemáticas que tratan de situar a la Administración como una entidad sujeta a relaciones lógicas susceptibles de manifestarse por medio de símbolos y modelos matemáticos.

Ultimamente, el gran interés que há despertado la Ingeniería de Sistemas há traído consigo a los simpatizantes de atribuirle a la Administración las características de un sistema.

2.- Las principales " Escuelas " de la Teoría de la Administración.

a) La Escuela del "Proceso Administrativo"

Ve a la Administración como un proceso para lograr que las cosas se hagan y con la gente operando en grupos organizados.

Trata de analizar el proceso, de establecer un marco conceptual para ese fin, a identificar sus principios fundamentales y a construir con ellos una teoría de la Administración.

Acepta la Administración como un proceso universal, independientemente del tipo de empresa, o del nivel en una empresa dada.

Fija a la teoría de la Administración como una manera de organizar la experiencia de la suerte que la práctica pueda mejorarse, por medio de la investigación y de un estudio de los principios del proceso administrativo.

Según los expertos, ésta es la escuela tradicional, de la cual el padre fué Henri Fayol, si bien es necesario reconocer que los aspectos de planeación, control e integración no eran debidamente atendidos

por los administradores antes de 1940,

Esta escuela analiza las verdades fundamentales en la complicada práctica de la administración. Koontz utiliza para éste análisis las siguientes preguntas:

- 1.- Cuál es la naturaleza de la función, es decir, en qué consiste?
- 2.- Cuál es el objeto o propósito de la función?
- 3.- Cuál es la explicación de la estructura de la función?
- 4.- Qué es aquello que explica el proceso de la función?

b) La Escuela "Empírica"

Relaciona la Administración como un estudio de la experiencia a efecto de derivar o sacar generalizaciones pero fundamentalmente para transferir esa experiencia a los profesionales o a los estudiosos.

En éste campo se mueven aquellos que ven la Administración como el estudio y análisis de casos.

Se basa en la premisa de que si estudiamos la experiencia de Administradores con éxito, o bien los errores -- que se han cometido en la Administración, o si intentamos resolver problemas Administrativos, de alguna -

manera aprenderemos a aplicar las técnicas más efectivas de Administración.

Esta escuela supone que sabiendo lo que há dado resultado o no, en determinados casos, el estudioso o profesional puede hacer lo mismo o evitarlo, en circunstancias similares.

c) La Escuela " del Comportamiento Humano "

Dice que ya que la Administración implica lograr los fines por medio de personas, entonces el estudio de la Administración deberá concentrarse en las relaciones interpersonales.

Esta escuela, también llamada " Behaviorista ", o de las relaciones humanas, utiliza teorías y métodos recientes de las Ciencias Sociales para el estudio de los fenómenos interpersonales, que van desde de la dinámica de la personalidad del individuo hasta las relaciones entre las culturas. Es decir, supone que donde la gente se organiza en grupos para trabajar unidos la gente debe entender a la gente.

Esta escuela está fuertemente vinculada con la psicología y con la psicología social. Considera al individuo como su punto principal de enfoque, al --

que ve como un ente socio-psicologico del cual trata de encontrar sus motivaciones:

A esta escuela pertenecen aquellos que consideran a las relaciones humanas como un arte que debe ser -- aprendido y practicado por aquellos que se dediquen a la Administración.

d) La Escuela del Sistema Social

Esta escuela se encuentra relacionada con la escuela del comportamiento humano.

A ella pertenecen aquellos investigadores que ven a la Administración como un sistema social o sea -- un sistema de relaciones interculturales. Identifican la naturaleza de las relaciones culturales de -- varios grupos sociales e intentan mostrarlos como un sistema relacionado y generalmente integrado. El principal precursor de ésta escuela es Cherter Barnard.

Este distinguido administrador desarrolló una teoría de la cooperación basada en la necesidad que tiene el individuo de contrarestar, por medio de la cooperación, sus limitaciones y las de su medio, en el orden biológico, social y físico. Otros

teóricos de ésta escuela son March y Simon.

e) La Escuela de la "Teoría de la Decisión"

Esta escuela métodos racionales para la toma de decisiones, seleccionar entre un grupo de posibles alternativas de un camino a seguir.

El método de ésta escuela tratar con la decisión o con la persona o grupo organizado de personas que toman decisiones y analizan el proceso de decisión.

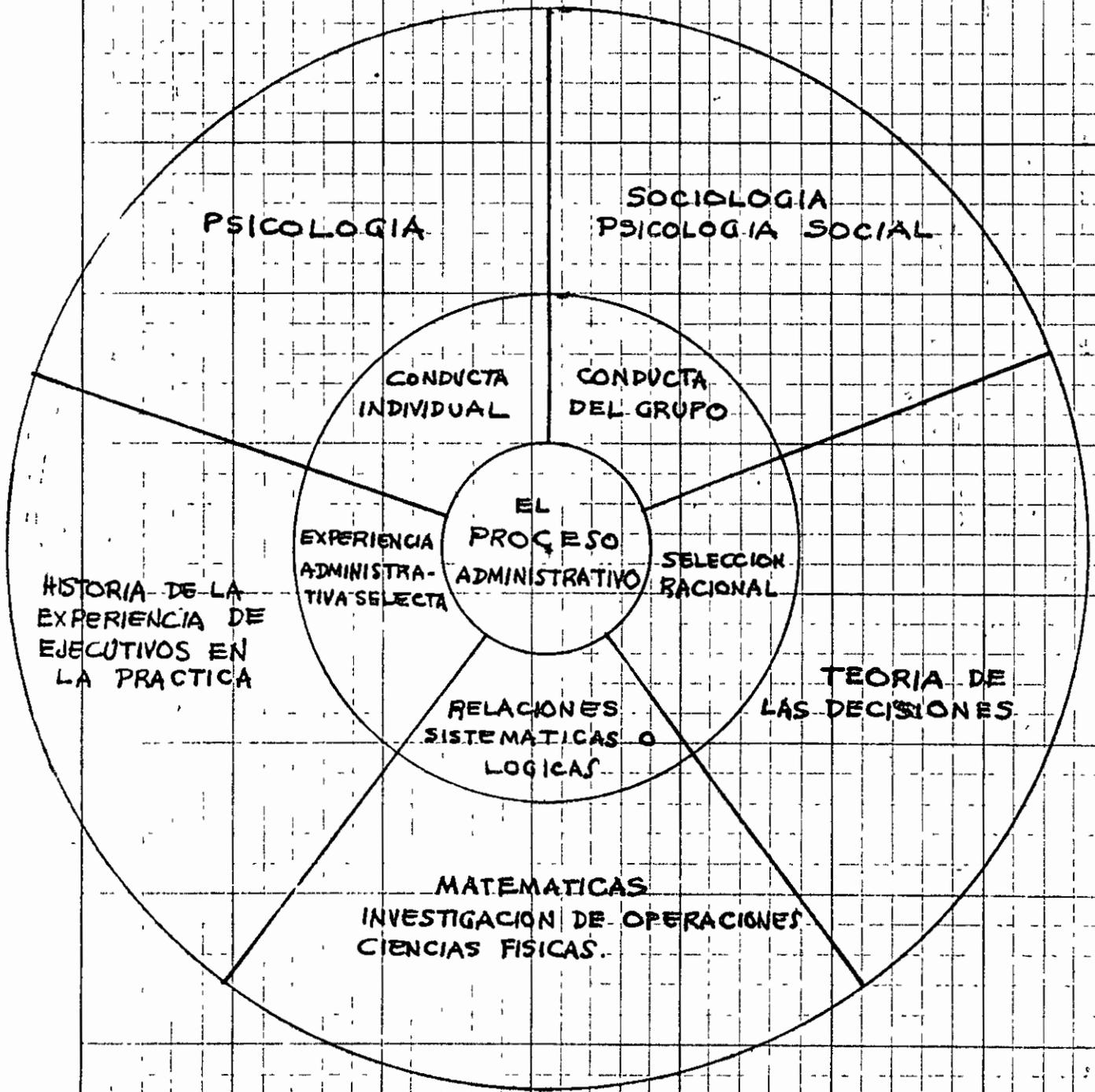
La escuela há ensanchado sus metas más allá del proceso de evaluación de alternativas y trata de abarcar el exámen de toda la esfera de actividad humana, incluyendo la naturaleza de la estructura de la organización, reacciones psicológicas y sociales de los individuos y de los grupos, el desarrollo de información básica para la toma de decisiones y un análisis de valores principalmente de aquellos asociados con los objetivos, redes de comunicación e incentivos.

f) La Escuela "Matemática"

Esta escuela ve la Administración como un sistema de procesos y modelos matemáticos, destacan en

éste grupo los que se especializan en Investigación de Operaciones y en Análisis de Operaciones a los que se les llama Científicos de la Administración.

El razonamiento de ésta escuela es que si la Administración, o la organización, o la planeación, o la toma de decisiones, son procesos lógicos, pueden ser expresados en términos matemáticos. La escuela usa como herramienta principal a los modelos, que sirven para expresar el problema en sus relaciones básicas y en términos de determinados objetivos o metas.



AREAS DEL CONOCIMIENTO HUMANO QUE  
CONTRIBUYEN

- 9.- Cadena de Mando.- De los puestos más altos a los más bajos, no apartarse o saltarse del conducto regular.
- 10.- Orden.- Un lugar para cada cosa (o persona) y cada cosa (o persona) en su lugar.
- 11.- Equidad.- Obtener lealtad y devoción del personal mediante una combinación de benevolencia y justicia en su trato.
- 12.- Estabilidad.- Seguridad contra cambios innecesarios del personal.
- 13.- Iniciativa.- La elaboración y ejecución de un plan da grandes satisfacciones, permitir a los subordinados el ejercicio de la iniciativa.
- 14.- Espiritu de Cuerpo.- La unión hace la fuerza, trabajo en equipo, importancia de la comunicación para formar "Espiritu de Cuerpo".

1. Físicas

Salud

Vigor

Destreza

2. Mentales

Habilidad para entender y aprender

Juicio

Vigor Mental

Adaptabilidad

3. Morales

Energía

Firmeza

Voluntad para aceptar responsabilidad

Iniciativa

Lealtad

Tacto

Dignidad

4. Educativas

Conocimientos generales, no solo los de su función.

Técnicas, propias de su función

Experiencia, derivada del trabajo

### Principios Generales de Administración

Fayol dice que los principios son flexibles y no absolutos, pero que deben ser usados a pesar de condiciones especiales y de cambios imprevistos.

- 1.- División del trabajo.- Especialización.
- 2.- Autoridad y Responsabilidad.- No puede existir una sin la otra. Hay autoridad formal y autoridad informal o moral, ganada por características personales.
- 3.- Disciplina.- Respeto por los acuerdos, obediencia, aplicación, energía y señales externas de respeto.
- 4.- Unidad de Mando.- El subordinado debe recibir órdenes de un solo jefe.
- 5.- Unidad de Dirección.- Cada grupo de actividades, con el mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un plan.
- 6.- Subordinación del interés personal al interés general.
- 7.- Remuneración.- Pago justo y proporcionar la máxima satisfacción.
- 8.- Centralización.- De autoridad, como está concentrada o dispersa en una empresa, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos.

#### IV. Las Funciones de la Empresa y las Funciones del Administrador

##### 1. Funciones de la Empresa.

Las tres funciones principales de la empresa son: Producción, Mercadotecnia y Finanzas.

En el pasado se dió demasiada importancia a la función producción ya que se partía del principio de que todo lo que se fabricara se vendería, es decir que la oferta crearía su propia demanda.

Pero a partir de fines de la segunda guerra se notó que el consumidor ya no compraba simplemente porque se le ofrecía, él quería comparar varios productos y de entre ellos escoger el mejor y el más barato. A partir de entonces se le concede una gran importancia al consumidor y a sus motivaciones, ya es rara la empresa que lanza un nuevo producto sin estudiar previamente el mercado, en fin, que la función mercadotecnia ha cobrado un gran impulso últimamente.

La función finanzas cobra cada día mayor importancia, pues las fuentes de capital se hacen cada vez más escasas y debido a múltiples presiones y al principio de eficiencia es necesario hacer un uso más racional de los recursos financieros de la empresa.

En realidad, las tres funciones básicas son importantes y no se puede prescindir de ninguna de ellas,

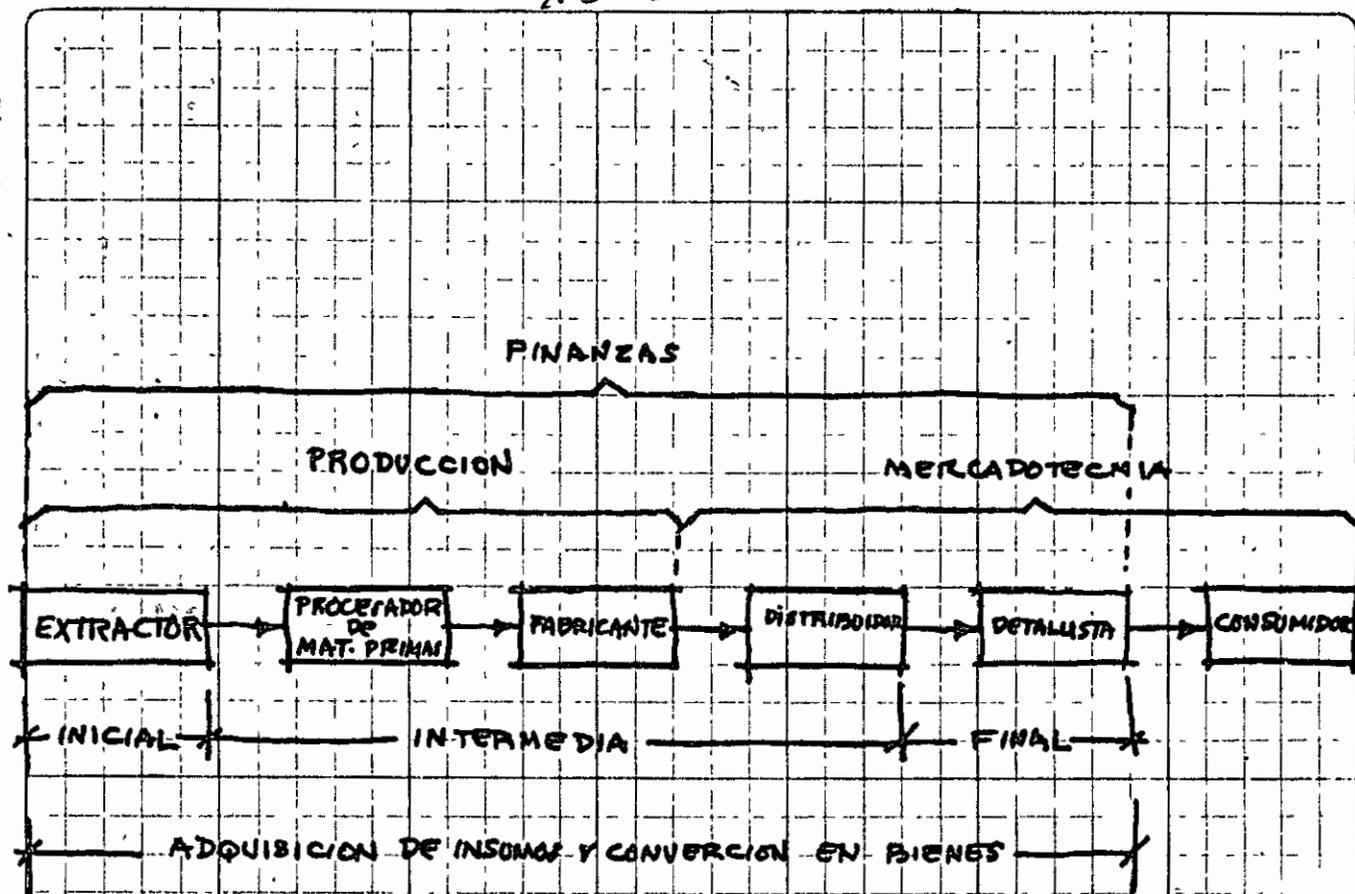
de nada sirve producir si no se vende, de nada sirve una eficiente fuerza de ventas si no hay producción eficiente y que decir de la función de finanzas si no hay un sano flujo de fondo de nada servirían las dos restantes funciones.

La función producción es aquella encargada de transformar la materia prima en productos, es la razón de ser de la empresa, pero hay que producir en forma eficiente no solo efectiva. La forma efectiva es lograr los objetivos sin importar el costo, la forma eficiente es lograrlos al menor costo posible.

Las modernas técnicas de Ingeniería Industrial tienden a hacer eficiente la producción, por medio de un conjunto de disciplinas que vuelven fluido el proceso vital.

El papel del ejecutivo de producción es el de planear por anticipado el proceso de producción de acuerdo con el pronóstico de ventas, en el que há intervenido, modelándolo de acuerdo con la capacidad instalada para producir.

La función de Mercadotecnia comprende toda aquella se



### LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA Y SUS FASES

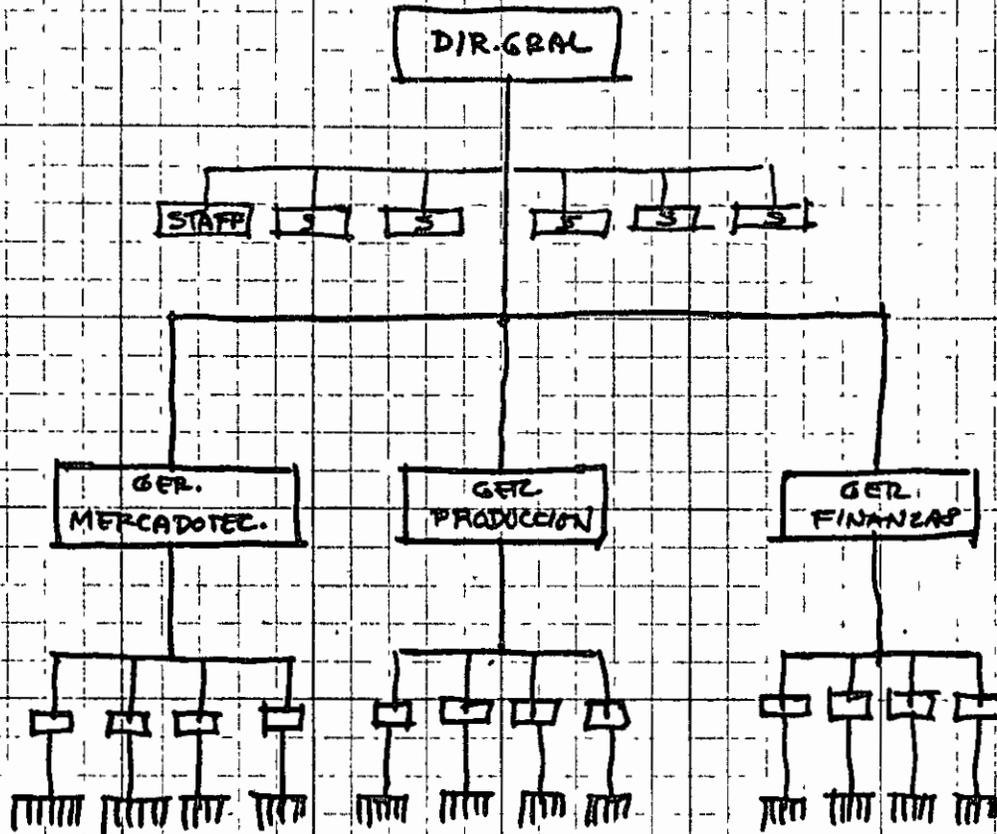
## 2.- Las Funciones del Ejecutivo

Las funciones del ejecutivo varían según el tamaño y el tipo de empresa que se trate, pero su función principal es crear en la empresa el clima propicio para que se cumplan los objetivos de la misma. El ejecutivo planea las operaciones de su personal, los selecciona y entrena, organiza su relaciones de trabajo, los motiva, los dirige y los controla.

Existen funciones de operación como son las de producción, ventas, ingeniería, contabilidad y compras, las cuales varían según la empresa, pero las funciones ejecutivas son comunes a todas las funciones operativas y a todas las empresas.

Un método muy común es clasificarlas como:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Integración
- 4.- Dirección
- 5.- Control
- 6.- Coordinación



ORGANIGRAMA TRADICIONAL

rie de procesos necesarios para permitir el flujo de productos desde el fabricante hasta el consumidor final. Ha llegado a cobrar tal importancia que en los negocios modernos se aplica lo que se ha denominado como el "Concepto de la Mercadotecnia" que significa que "todas las actividades de la empresa (producción, finanzas, ventas, trabajo, etc.) es tán ligadas en una función única que es vender el producto." El papel del ejecutivo de Mercadotecnia es tener un profundo conocimiento del producto y del mercado, el es el responsable del pronóstico de ventas y del plan de mercadotecnia de la empresa.

La función de Finanzas comprende todo aquello relacionado con la conservación, uso y distribución de fondos de la empresa. Empleando las modernas técnicas del presupuesto controla las operaciones de la empresa desde el punto de vista financiero. Es el encargado de traducir en términos de Estados Financieros tanto los pronósticos de ventas como los programas de Producción.

Planeación.- La planeación consiste en seleccionar objetivos y diseñar políticas, procedimientos y programas para poder lograr los objetivos. Implica tomar decisiones sobre el mejor curso de acción tomando en cuenta las alternativas existentes. Esta función se lleva a cabo en todo tipo de empresas y en todos los niveles de las mismas.

Organización.- La organización consiste en determinar las varias actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa. Estas actividades deben agruparse y cada grupo distinto de actividades debe asignarse a un ejecutivo, al cual deberá delegarsele suficiente autoridad para cumplir su cometido. Deberán coordinarse las relaciones de autoridad tanto en forma vertical como horizontal dentro de la estructura de la organización.

Integración.- La integración consiste en toda una serie de pasos para dar a conocer a los miembros de personal y conservarlos en los distintos puestos creados por la estructura de la organización.

PROCESO FUNCIÓN	Ventas	Compras	Producción	Finanzas	Personal	Otros
Planear						
Organizar						
Integrar						
Supervisar						
Controlar						
Coordinar						

**MATRIZ INICIAL DE LAS RELACIONES PROCESO-FUNCIÓN DEL EJECUTIVO**

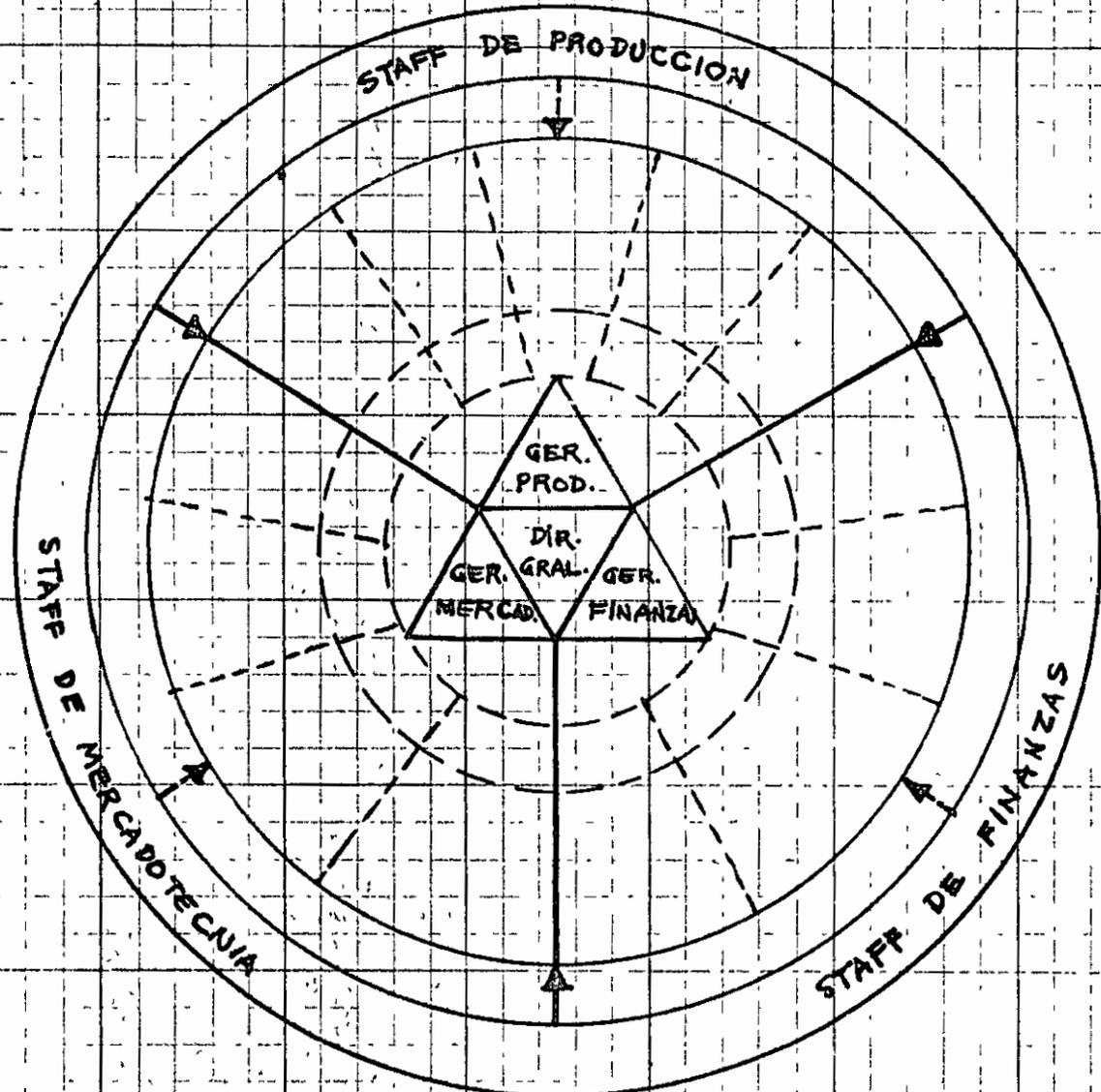
Primero es necesario definir las necesidades de personal para los distintos trabajos que se deben ejecutar. Después es necesario hacer un inventario, evaluar y seleccionar a los candidatos para los distintos puestos; después es necesario entrenar al personal y desarrollarlo para que desempeñe sus funciones en la forma más eficiente posible.

Dirección. La dirección consiste en guiar, aconsejar y supervisar a los subordinados. deberá el ejecutivo inculcar a sus subordinados una apreciación de las tradiciones de la empresa, su historia, sus fines, sus políticas y sus objetivos. Deberá aclarar a los subordinados sus funciones y; motivarlos y guiarlos para que se superen cada día.

Control. El control significa vigilar que los resultados se ajusten a lo planeado. De ésta manera se corrigen las desviaciones y se asegura el cumplimiento de los planes.

Es necesario obligar a los hechos a que se ajusten a los planes, por lo que resulta imperativo identificar a las personas responsables de las desviaciones y tomar las medidas que sean necesarias para mejorar la ejecución, de ésta manera se controlan las cosas por medio del control de las personas.

Coordinación. El propósito de la coordinación es lograr armonizar el esfuerzo individual hacia la obtención de los objetivos del grupo. Los individuos a veces interpretan intereses similares en forma distinta y sus esfuerzos hacia las metas mutuas no encajan automáticamente con los esfuerzos de otros, luego es labor importantísima del ejecutivo la de reconciliar intereses y esfuerzos y armonizar las metas del individuo con las metas del grupo y de la empresa.



ORGANIGRAMA CIRCULAR

V. La Matriz Administrativa \*

La matriz administrativa nos proporciona un marco de referencia para el conocimiento del comportamiento humano. Nos ofrece guías para aprovechar ese conocimiento en ca sos prácticos.

Es un buen método para estudiar problemas que surgen entre el hombre y la producción y sugiere soluciones para ellos.

Su aplicación no se limita a ciertos niveles en la organización ya que puede ser usado tanto por supervi sores de primera línea como por la alta administra- ción.

Factores Universales de la Organización

Propósito: La producción de bienes o servicios

Personal: La necesidad de más de una persona crea una organización.

Jerarquía: Algunos tienen más responsabilidad que otros  
Jefes y subordinados.

Veáse el libro: "The Managerial Grid" de Blake y Mouton, Gulf Publishing Co., Houston, 1968.

Existen varias teorías con respecto al comportamiento administrativo, están basadas en una sola premisa: La manera en que los tres factores universales de la organización están interconectados.

Una de ellas es preocupación por la producción (Teoría X), la cantidad de énfasis que pone la supervisión para lograr la producción.

Una segunda es preocupación por la gente (Teoría Y) o el personal, la unidad productiva de la organización y una tercera la jeraquia, el aspecto Jefe..

La Matriz Administrativa de la figura muestra la preocupación por la producción y la preocupación por la gente y el rango de interacción posible entre las dos. El eje horizontal indica preocupación por la producción y el eje vertical preocupación por el personal o la gente. Cada eje está dividido como una escala de preocupación de nueve puntos, en donde 1 indica el mínimo y 9 el máximo.

La manera en que las dos preocupaciones son ligadas por un dirigente nos indica como éste usa la jerar

quía. Además, el carácter de la preocupación difiere en las diferentes posiciones de la matriz, aún cuando el grado sea el mismo. Por ejemplo cuando una gran preocupación por las personas se liga con una poca preocupación por la producción, el tipo de preocupación por las personas (Que la gente esté feliz) es muy diferente de la del tipo de alta preocupación por la producción aunado a una alta preocupación por la gente: ( que la gente se sienta involucrada en el trabajo y desee contribuir a los propósitos de la organización.)

Al examinar la matriz vemos que con un arreglo de 9 x 9 tendremos 81 variantes de esas dos preocupaciones, pero concentremonos en las cinco mostradas en la figura.

Cada una de esas cinco teorías<sup>o</sup> implica que hay diferentes grupos de suposiciones con respecto a como un individuo se orienta para manejar situaciones en las que hay que producir por medio de personas.

Cada teoría puede entenderse como un grupo de posibles suposiciones para usar la jerarquía al unir --

		<u>Admon. 1,9</u>					<u>Admon. 9,9</u>		
9		La cuidadosa atención a las necesidades del personal, conduce a una atmósfera satisfactoria tanto en la organización como en el ritmo de trabajo					Los logros en el trabajo son de gente "comprometida" a ese fin. Interdependencia por una meta común en la organización. Relaciones de confianza y respeto.		
8									
7									
6		<u>Admon. 5,5</u>							
5		Se logran resultados adecuados de la organización al balancear la necesidad de obtener la producción y la conservación de la moral del personal a un (ritmo o) nivel satisfactorio							
4									
3									
2		<u>Admon. 1,1</u>					<u>Admon. 9,1</u>		
1		Ejercicio del esfuerzo mínimo para obtener la producción requerida. Es apropiado solo para mantener integrada la organización.					La eficiencia en las operaciones resulta de arreglar las condiciones de trabajo de tal forma que el elemento de trabajo interfiera en grado mínimo.		

Preocupación por el Personal

Preocupación por la Producción

"LA MATRIZ ADMINISTRATIVA" de Blake & Mouton.

personas a la producción. Cada una constituye una alternativa en el modo de pensar. Cada una sirve para analizar como manejar una situación determinada. Así -- cuando un gerente encuentra una situación en la -- cual el trabajo se debe realizar por medio de perso-- nas, existe un rango de maneras en las que el pue-- de supervisar y para mejorarse como dirigente debe -- conocerlas y saber seleccionar cuál usar bajo cier-- tas circunstancias. cada posición en la matriz descri-- be sistemas de presiones actuando sobre el individuo para que administre en determinada manera. Tales pre-- siones pueden resultar:

- 1.- Del interior del mismo individuo
- 2.- De la situación externa inmediata.
- 3.- Del sistema de organización que implica, tradición políticas y procedimientos.

La matriz indica como puede administrar un individuo. Cualquier grupo de suposiciones está sujeto a cambios, cuando una persona cambia sus suposiciones administra-- tivas básicas, cambia automáticamente también su modo de administrar, de otra manera no habría concordan-- cia entre las actitudes que expresa y las acciones

que emprende.

El "estilo" de un individuo deberá verse como un grupo dominante de suposiciones, éstas orientan su pensamiento y manera de conducirse al tratar con relaciones personal-producción. Hay varios factores que influyen en el estilo de administrar:

La Organización.- Cuando las políticas de la organización son tan rígidas que no permiten grandes cambios en el comportamiento del individuo, el estilo no refleja el modo particular de pensar del hombre.

La Situación.- Esta puede ser el factor principal -- que dicte el estilo a emplear, no es lo mismo actuar en una emergencia que bajo condiciones normales.

Los Valores.- El estilo de un hombre puede basarse en los valores o creencias que el sostiene respecto a cuál es la manera correcta de tratar a la gente o sobre el modo de administrar para alcanzar resultados óptimos.

La Personalidad.- El estilo puede ser el resultado de características muy arraigadas de la personalidad.

que predisponen al individuo a actuar más bien de un modo que de otro.

La Oportunidad.- Quizás el individuo no há tenido oportunidad de conocer que existe otro grupo de suposiciones acerca de cómo administrar.

Lo importante es que los estilos administrativos no son fijos ni incambiables, están determinadas por varios factores.

Muchos son suceptibles de modificarse por medio del estudio.

## Los Estilos Administrativos.-

### El Estilo Administrativo 9,1

Aquí existe una gran preocupación por la producción acoplada a una mínima preocupación por las personas. Las personas son consideradas como instrumentos de la producción.

Se pone énfasis solo en la tarea y en los requisitos del trabajo.

El uso del poder jerárquico, en el sentido autoridad-obediencia, es la base de control.

Las relaciones humanas se han reducido al punto en que solo se usan cuando hay que transmitir órdenes e información a lo largo del sistema.

Las relaciones entre el administrador y sus subordinados se basan en el ejercicio de la autoridad y la obediencia.

A los subordinados se les asignan planes, los que deben cumplir con sumisa obediencia.

No hay preocupación por el desarrollo de los subordinados, comunicarse con ellos fuera de darles instrucciones.

Cuando surge un conflicto entre los subordinados, el estilo es aplastarlo, por las consecuencias que éste conflicto pueda tener en el trabajo. Si el conflicto es con iguales o con el jefe, la mira es ganar a como dé lugar.

El Estilo Administrativo 1,9

Aquí hay una mínima preocupación funcional por la producción aunada a una gran preocupación por las personas.

Se parte del principio, de que los requerimientos de la producción son contrarios a las necesidades de las personas, igual que en el estilo 9,1, pero para el gerente 1,9, los sentimientos de las personas son importantes, ellos son primero, así que se arreglan las condiciones de tal manera que satisfagan todas las necesidades personales, sociales y de bienestar.

Bajo ésta orientación el ritmo de trabajo es un ritmo cómodo. Cuando mucho, a las personas se les anima más bien que moverlas a trabajar.

Se espera que los subordinados produzcan algo de trabajo para evitar problemas y por lealtad y aceptación.

El jefe es más bien un hermano mayor o un amigo que un solemne y rígido patrón.

Las relaciones humanas, en el sentido social, son im  
portantes.

La unidad principal de la organización es el grupo,  
no el individuo, el clima deseado es de amistad, com  
prensión y armonía entre los miembros.

El Estilo Administrativo 5,5

La posición 5,5 indica una moderada preocupación por la producción aunada a una preocupación intermedia por las personas. También asume que hay conflicto entre la producción y las necesidades del ser humano.

El gerente 5,5 encuentra soluciones satisfactorias al problema por medio de procesos de equilibrio o compromiso, en lugar de cargarse en dirección de la producción como 9,1, o de la gente como 1,9, o de "abandonar" el campo " como 1,1.

Una producción aceptable, aunque no buena, es posible con éste estilo sin molestar indebidamente a las personas.

El estilo 5,5 presupone que la gente es práctica, que sabe que se tiene que hacer algún esfuerzo en el trabajo siempre y cuando se dé alguna atención a sus sentimientos.

Es una posición de evitar los extremos, " los extremos son malos". Hay que ceder en unos puntos para ganar en otros.

El gerente 5,5 se comunica libremente con sus subordinados, tanto de una manera informal como formal.

Sin embargo solo se les comunica lo suficiente para que tengan una idea general de lo que está ocurriendo.

El método de "mano suave y mano dura" es el método principal de supervisión, haciendo la reflexión de que las fricciones entre las personas son tan costosas para la producción como las máquinas con un mal mantenimiento. La energía hacia logros en el trabajo se diluye ya que se utiliza para evitar que los sistemas se salgan del carril.

El Estilo Administrativo 1,1

Aquí existe una poca preocupación por la producción aunada a una mínima preocupación por las personas, aquí también se supone que existe una incompatibilidad entre los requisitos de la producción y las necesidades de las personas, pero como el jefe tiene poca preocupación por ambas, no tiene dilema entre gente y producción, así que se siente "fuera de eso", aunque permanezca en la organización; poco se espera de él, así que el da poco. En realidad el que se encuentra en 1,1, está más bien perdido que administrando personas. Este estilo es anormal que solo muestran aquellos que han aceptado la derrota.

Un ejecutivo con estilo 1,1 ejerce una influencia mínima en su contacto con otras personas; si se encuentra en una posición de supervisión, más bien ejercerá funciones de mensajero, pasando órdenes del nivel superior al nivel inferior.

Este supervisor es un experto en pasar a otros la culpa por las fallas, de tal suerte que se vea libre de responsabilidad.

Sus críticas serán solo para auto-defensa no para mejorar el trabajo. Todo lo que pide es verse mezclado lo menos posible tanto con los propósitos de la organización como con su personal. -- Mientras menos vea a su jefe mejor. Si sus subordinados tienen problemas, que se las arreglen, -- aún cuando se acción fuera necesaria. Estar presente y sin embargo ausente es el estilo 1,1.

El Estilo Administrativo 9,9

El gerente 9,9 tiene una gran preocupación por la producción aunada a una gran preocupación por su personal.

Bajo éste dirigente se ha logrado una integración efectiva del personal con la producción y el supone que no existe ningún conflicto inherente entre los requisitos de la producción y las necesidades del hombre.

La integración del personal con la producción ha sido posible envolviendo a las personas y a sus ideas en la determinación, las condiciones y tácticas del trabajo.

Las necesidades del hombre, como pensar, aplicar esfuerzo mental en el trabajo productivo y establecer relaciones sanas y maduras en un plano Jerárquico y con sus compañeros, son utilizadas para cumplir con los propósitos de la organización.

La mira básica bajo una administración 9,9 es promover las condiciones que integren la creatividad, la alta productividad y una moral alta por medio de una armónica acción en equipo. Logro y contribución son los

aspectos críticos del funcionamiento de la organización y de la motivación individual, si se satisface uno el otro se da automáticamente.

Las verdaderas condiciones 9,9, se dan cuando las metas del individuo están alineadas con las metas de la organización.

El estar comprometido resulta de tener un interés en el resultado del trabajo interdependiente. Bajo esas circunstancias, las necesidades del individuo de estar comprometido en un esfuerzo interdependiente significativo se mezclan con los requerimientos de la organización para producir una ejecución excelente.

### Fachada Administrativa

Fachada, tal como se usa en Arquitectura; es un frente, que puede ser falso, que oculta lo que hay dentro, obscurece lo que en realidad existe detrás.

Una fachada administrativa es similar, se refiere al frente o cubierta de una gestión real; una fachada administrativa es decepcionante.

Las teorías puras, 9,9 1,9, 9,1, 5,5, y 1,1, así como las complejas, que se mencionarán después, tienen un atributo en común. Todas ellas son bien intencionadas, son auténticas, ninguna es deshonestas.

Una fachada, por el contrario, es una cubierta para la intriga, la maldad o las trampas.

Cuando se crea una fachada, lo que se quiere lograr, - por medios indirectos o tortuosos, algo que no se lograría de otra manera o que no sería creíble si se revelaran las instrucciones reales o si las situaciones se confrontaran en forma directa. El verdadero propósito no aparece en la superficie.

Algunos autores, como Carnegie y Maquiavelo, han descrito los medios y maneras para construir y conservar fachadas administrativas.

### Características de las Fachadas.

La característica general de las fachadas es que la persona evita revelar lo que trae en mente aunque da la impresión de revelado.

La fachada que muestra un individuo puede o no ser consistente. Las estratagemas pueden cambiar de vez en cuando, según lo que resulte oportuno para la ocasión. La superficie puede aparecer como 9,9, o 5,5 y con menos frecuencia como 9,1 1,9, o 1,1.

La mira fundamental bajo una fachada varía según las intenciones de la persona, sin embargo hay por lo menos dos tipos de motivaciones que sostienen la fachada. Una de éstas es la fachada que sirve para cubrir alguna urgencia por sentirse amo y superior sobre las demás personas. Otra motivación es la fachada para lograr aceptación y seguridad personal en las relaciones con otras personas.

Una fachada administrativa puede ser adoptada por una persona que busca enmascarar su persecución de metas personales.

Su estrategia varía para aprovechar las oportunidades y la debilidad de las personas, por lo que resulta difícil detectar al que usa fachada excepto observando sus actividades, durante algún tiempo. La utiliza ción de fachadas para esconder las verdaderas intenciones constituye una barrera personal para lograr relaciones del tipo 9,9.

Teorías de Matriz Mezclada.

Además de las cinco teorías ya descritas existen otras seis que pueden denominarse teorías de matriz mezclada, ya que son teorías complejas de la administración que se han encontrado en organizaciones existentes.

Un buen modo de ver esas teorías es como combinaciones de teorías, en contraste con las teorías puras. En ellas se encuentra que dos o más de los métodos ya descritos se usan bien simultáneamente o en forma sucesiva.

A continuación se describen estas teorías:

Paternalismo .- Describe la relación entre la organización y su personal o entre un gerente y sus subordinados. Este estilo implica control por un lado, pero cuidado por el otro, tal como las relaciones entre padre e hijo.

De Péndulo .- Esta teoría implica que se aplican los opuestos 9,1 y 1,9, pero uno a su vez nunca los dos juntos.

De Contrapeso.- Esta teoría aplica 9,1 y 1,9, no en forma sucesiva sino las dos al mismo tiempo. La línea aplica 9,1 el staff, digamos el departamento de personal opera 1,9 de tal manera que la gente se desahogue.

El Método de los Dos Sombreros.- Esto ocurre con aquellos gerentes que separan su preocupación por la producción de su preocupación por el personal, sin embargo considera que ambos son importantes.

El 5,5 Estadístico.- Aquí el gerente emplea los cinco estilos en su diaria supervisión. El administra de acuerdo con lo que sea más aceptable, sea o no apropiado.

El Ciclo 9,1 - 1,1 La administración puede tener un comportamiento 9,1 en su esfuerzo por alcanzar los objetivos de producción de la organización. La reacción de algunos es de resistencia hacia métodos 9,1 - y responden, al principio peleando pero después abandonan la lucha y caen en un estado 1,1 acompañado de baja producción, desperdicio, lo cual aumenta la presión de los gerentes más hacia una dirección 9,1 y así sucesivamente.

### Desarrollo de la Organización

Es inevitable una mejoría en la competencia administrativa de los individuos cuando éstos comprenden bien como utilizar sus talentos para lograr que se haga el trabajo con y por medio de otros. Sin embargo el desarrollo individual de los gerentes por sí solo no va a causar un desarrollo total de la organización,

### Propósito del Desarrollo de la Organización

- 1.- Eliminar los supuestos de la administración basados sólo en el sentido común y reemplazarlas con conceptos administrativos sistemáticos que incrementen cooperación individual, el compromiso y la creatividad hacia una buena solución de los problemas y a la producción.
- 2.- Eliminar los patrones de pensamiento dentro de cada individuo y reemplazarlos con actitudes mentales positivas que den como resultado una mejor identificación y solución de los problemas

- 3.- Eliminar bloqueos interpersonales o intergremiales que no permiten la discusión efectiva y abierta y reemplazarlos por buenas comunicaciones interpersonales que permitan sostener el diálogo y la solución de los problemas bien sean entre individuos o entre grupos.
- 4.- Eliminar aquellas tradiciones, precedentes y políticas pasadas que afectan al esfuerzo productivo y al pensamiento creador y reemplazarlas con normas y valores que promuevan esfuerzos por lograr la excelencia y la innovación en la organización.

V.12 - La Planeación a Corto y a Largo Plazo

Planear significa ver adelante.

La planeación tiene una gran importancia en el mundo de los negocios y es tarea esencial del ejecutivo. - Significa prever el futuro y tomar provisiones para él.

Hay que tener un plan de acción que consiste en los resultados previstos, la línea de acción a seguir, -- las etapas a recorrer y los métodos a usar.

Es una especie de fotografía donde los eventos próximos se ven con claridad mientras que los remotos se ven progresivamente más y más borrosos.

El plan descansa en los recursos de la empresa, en la naturaleza e importancia del trabajo a desarrollar, en tendencias futuras que dependen de condiciones -- técnicas, financieras, comerciales, gubernamentales, -- etc. cuya trascendencia y efectos no pueden ser pre vistos.

La planeación es tan importante que exige que todos los departamentos colaboren en ella.

El administrador inicia el plan de acción, indica su alcance y su objetivo, fija la participación de cada departamento en la tarea común, coordina las par--

tes y armoniza el conjunto,

La planeación es un concepto muy amplio, luego es necesario entender que la planeación puede dividirse en grupos:

- 1.- Objetivos o Metas
- 2.- Planos de un solo uso
- 3.- Planes de uso constante o permanentes

Dentro de estos grupos hay una gran variedad de planes, desde aquellos del tipo más amplio que abarcan la operación de toda la empresa durante un tiempo bastante largo hasta aquellas que se refieren a las actividades de una sola persona durante un día de trabajo.

Objetivos. Toda empresa necesita una declaración concisa de sus objetivos que le sirva de base para la planeación, por ejemplo una compañía de aviación debe primero decidir si se va a dedicar al transporte de pasajeros o al transporte de carga, antes de pensar en la clase de equipo que va a necesitar, el personal que debe reclutar y empezar sus operaciones.

Objetivos Múltiples. Una empresa tiene varios objetivos diferentes y es necesario que el ejecutivo logre

un equilibrio en el énfasis que debe dársele a cada diferen objetivo. Por ejemplo el administrador tiene el deber de proveer empleo estable y condiciones satisfactorias de trabajo para sus empleados, una distribución -- equitativa de dividendos para los accionistas, buenas relaciones de la empresa con el público en general y un -- buen servicio al cliente.

Para que sean de utilidad los objetivos tiene que ser algo más que meras palabras, deben tener un significado real para el ejecutivo y reclamar de él su dedicación y - compromiso en su cumplimiento.

Metas. Una amplia variedad de normas de operación pueden establecerse como resultados anticipados de una planeación más detallada. Por ejemplo los costos de material pueden fijarse en un 28% del costo de lo vendido, los costos indirectos en 150% del costo de la mano de obra directa, los costos de oficina en \$ 25,000 mensuales.

También pueden fijarse normas de producción como 300 radios por día, 250 partes B por hora, hacer cinco entrevistas por día o bien pueden ser normas relacionadas -- con los tiempos muertos por accidentes, por reparaciones, etc.

### Presupuestos.-

Un presupuesto expresa en términos financieros el resultado de la operación de la empresa en un determinado período futuro.

Si el presupuesto está bien elaborado será algo más que una nueva predicción, más bien será un claro reflejo de cada uno de los planes reales para cada una de las actividades. Una vez que ha sido preparado se constituye en una meta hacia la cual se dirigen las actividades.

Otro aspecto importante son las fechas límites, el tiempo es un elemento esencial en la planeación de la operación, debe haber siempre una declaración de tiempos de inicio, de duración y de terminación de las actividades.

### Pasos Importantes en la Planeación.

- 1.- Obtener información tanto en el ámbito interno de la empresa como externo, para determinar los problemas principales que se pueden presentar al negocio en el futuro.
- 2.- Descubrir y analizar los factores que pueden restar eficiencia a la empresa y afectar su desarrollo futuro.
- 3.- Establecer una serie de suposiciones para el futuro y trazar varios planes que se ajusten a esa serie de suposiciones.

- 4.- Declarar los objetivos de la empresa, así como sus metas esperadas basándose en la información estudiada y en las predicciones y suposiciones.
- 5.- Establecer la serie de pasos necesarios para poder cumplir con los objetivos de la empresa y alcanzar -- las metas.
- 6.- Establecer un itinerario para la realización de cada uno de los pasos necesarios en la operación.

Planes a Corto y a largo plazo.-

Los planes a corto plazo son aquellos que implican las operaciones futuras para un año, seis meses, un mes, una semana, etc., normalmente son bastante confiables.

Los planes a largo plazo rara vez exceden, de 5 años, pero desde luego hay algunas normas que sirven para determinar el tiempo adecuado de la planeación como por ejemplo:

- 1.- Tiempo Disponible.- Es el tiempo transcurrido desde la concepción de un nuevo producto hasta la terminación de su diseño, producción y distribución, además del tiempo necesario para que el producto se vuelva obsoleto.

- 2.- La cantidad de tiempo necesario para recuperar los fondos invertidos en planta y equipo y en el entrenamiento de personal calificado y otros gastos importantes. Cualquier plan de una empresa manufacturera deberá abarcar todo el tiempo que su maquinaria se mantenga útil.
- 3.- La esperanza de la futura disponibilidad de -- clientes.
- 4.- La esperanza de la futura disponibilidad de materias primas.

#### Herramientas de la Planeación

Debido a la diversidad de planes existen diversas técnicas para ayudar a la planeación, entre las más importantes podemos mencionar:

- 1.- El Pronóstico de Ventas
- 2.- La Ruta Crítica y las Gráficas de Gantt.
- 3.- El Punto de Equilibrio
- 4.- La Programación Lineal
- 5.- La Matriz Insumo-Producto
- 6.- Métodos de la Investigación de Operaciones
- 7.- Métodos de la Teoría de la Decisión.

1.- El Pronóstico de Ventas.-

En la elaboración del pronóstico deben intervenir los ejecutivos principales de la empresa, cuyos conocimientos, experiencia y opiniones son valiosas para el futuro de la empresa. Este procedimiento tiene la ventaja de hacer que todos los ejecutivos principales se sientan responsables de lo pronosticado y al mismo tiempo evita que toda la carga de los resultados del pronóstico recaiga sobre una sola persona.

Pasos para la elaboración del Pronóstico.-

- 1.- Determinar el volumen de negocios que es probable que existan para la industria en general durante el período pronosticado, utilizando para ésto un estudio estadístico general, proyección de tendencias, etc.
- 2.- Llegar a opiniones realistas con respecto a las probables rendencias que el negocio total de la empresa y sus varias líneas de productos acusarán durante el período de pronóstico, basándose en la tendencia pasada de la compañía y de los productos, en las tendencias que se anticipa, seguirán tanto la industria en general, como la compañía y sus productos, y la participa

ción en el mercado que há obtenido la empresa en el pasado y probablemente obtendrá en el futuro.

Una presentación más completa de los factores que afectan el pronóstico de Ventas se presenta en la figura

### La Ruta Crítica y el Pert

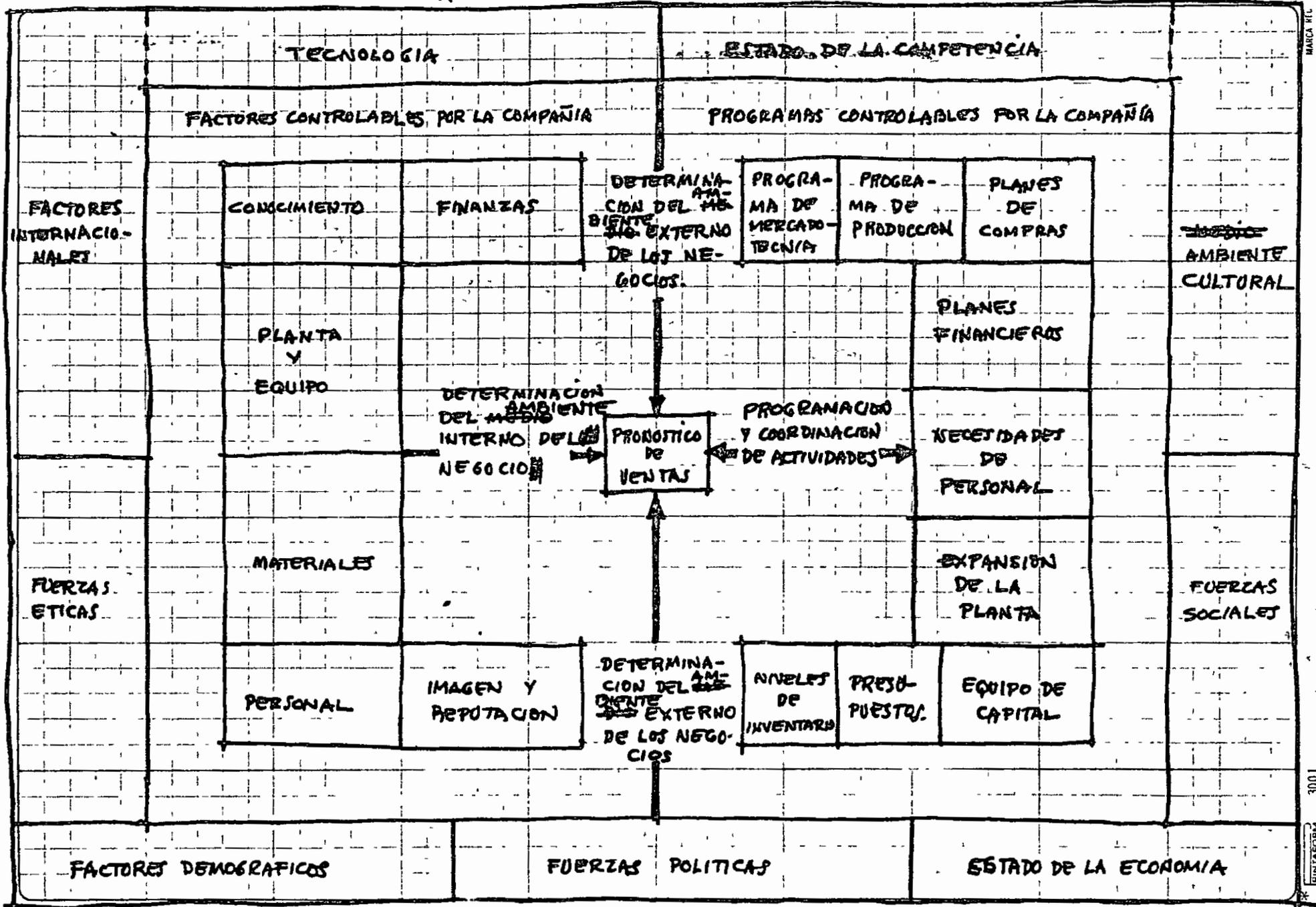
#### Introducción .-

La magnitud y complejidad de los proyectos con que tiene que enfrentarse la administración en los setentas, traen como consecuencia una necesaria reevaluación de los métodos tradicionales de planeación y programación y de luego, de los elementos de control.

En un principio se pensó en el empleo de readaptaciones de las gráficas de Gantt, método de las barras, pero rápidamente se descartaron ya que por medio de ellas no es posible interrelacionar las distintas fases del proyecto.

Las herramientas de administración que en la actualidad se considera como las más avanzadas para la planeación, programación y control de proyectos o programas son conocidas como PERT y CPM.

FACTORES INCONTROLABLES O PARCIALMENTE CONTROLABLES



EL PRONOSTICO DE VENTAS: CENTRO DE LA PLANEACION INTEGRAL  
 DIAGRAMA DE WILLIAM LAZER

MARCA REC. 3001 PRINTFORM

Estas herramientas administrativas analizan las características estructurales de los proyectos por medio del empleo de redes. Estas, además de permitirnos ver las distintas relaciones existentes entre las varias fases de un proyecto, constituyen valiosos auxiliares para la planeación y el control.

#### El Método de la Ruta Crítica ( CPM )

El método CPM (Critical Path Method), se originó en 1957, cuando la Du Pont Corp. solicitó la ayuda de la Remington Rand UNIVAC, División de la Sperry Rand Corp., para el diseño de una técnica de Programación para construcción y mantenimiento de plantas de procesos químicos.

#### El método PERT

En 1958, la Marina de los Estados Unidos formó un cuerpo llamado Program Evaluation Research Task, integrado por personal de la Oficina de Proyectos Especiales del Buró de Ordenanza, por personal de la firma de consultores Booz, Allen, and Hamilton, y de la División de Sistemas de Projectiles de la Lockheed. Este equipo humano se encargó de estudiar métodos modernos para la planeación y control de los complejos programas necesarios para implementar la creación de los Proyec

tiles Balísticos de la Flota (Polaria). Este grupo desarrolló un método llamado PERT (Program Evaluation Review Technique).

#### Diferencias entre ambos métodos

Al principio el PERT se empleó en proyectos de Sistemas que implicaban una gran cantidad de trabajos de investigación y desarrollo, en los cuales tanto el proceso intelectual como la construcción de sus componentes eran nuevos y generalmente eran intentados por vez primera. En estas condiciones no era posible determinar con exactitud ni la duración ni el costo de lo anterior, por lo que fué necesario recurrir al empleo de conceptos "probabilísticos" para obtener estimaciones de tiempo.

El CPM por el contrario, resultaba adecuado para emplearse en proyectos más "determinísticos", como los proyectos de construcción, donde es posible estimar razonablemente tanto el tiempo de ejecución como el costo de los mismos.

En la actualidad, CPM y PERT forman un solo método, principalmente en las aplicaciones más corrientes.

### Aplicaciones

El método PERT (CPM) resulta económico cuando se emplea en sistemas o proyectos cuyo costo de planeación o realización sea importante, pero debe usarse siempre en el caso de planeación de sistemas de mediana complejidad, aún cuando su costo sea bajo.

El PERT tiene aplicación en toda clase de empresas, bien sean éstas constructoras, comerciales, de servicios o industriales.

Los bancos, instituciones educativas y no lucrativas o de beneficencia y el gobierno, pueden emplear con provecho las técnicas de PERT en la planeación, programación y control de muchas de sus actividades.

Como aplicaciones específicas podríamos mencionar:

Planes de Mercadeo; Planeación, desarrollo e introducción de nuevos productos, Investigación de Mercados, Campañas de Publicidad, Programas de Mantenimiento, Programación de adquisiciones, Construcción de Obras, programas de Auditoría, Organización de empresas, programas de Ingeniería Industrial, planeación y control de la producción, importación de sistemas de Procesamiento electrónico de Datos, etc.

## Conceptos Fundamentales

### Actividades y Eventos

Sabemos que un proyecto puede considerarse como un conjunto de actividades, trabajos y operaciones que, agrupados en una cierta secuencia de ejecución, permitirán alcanzar un objetivo predeterminado. En el método PERT a cada uno de esos trabajos y operaciones se le llama "actividad" y tiene la cualidad de consumir tiempo y recursos.

Cada operación o actividad tiene un punto de iniciación y un punto de terminación, un principio y un fin, a éstos puntos se les denomina "eventos" y no consumen ni tiempo ni recursos.

Empleando el concepto de modelo, podríamos ver el proyecto como una red en la que los puntos, llamados eventos, estarían unidos entre sí por medio de flechas, llamadas actividades.

### Lógica de la Red

La etapa de planeación abarca la determinación de las varias actividades que intervienen en el proyecto y la forma en que éstas se encuentran relacionadas entre sí,

Luego es necesario hacer una lista de actividades.

Para cerciorarnos de que la lista de actividades es correcta y que no se hán dejado de considerar algunas interrelaciones es necesario preguntarnos:

- 1.- ¿ Qué otras actividades deberán terminarse antes de que ésta actividad pueda empezar?
- 2.- ¿ Cuáles actividades no pueden iniciarse hasta que ésta actividad esté terminada?
- 3.- ¿ Cuáles otras actividades pueden realizarse al mismo tiempo que ésta ?

#### Normas Restrictivas

Existen ciertas reglas para la construcción correcta de redes de PERT, las cuáles se enlistan a continuación:

- 1.- Cada actividad se muestra con una sola flecha
- 2.- Las flechas sólo indican la relación entre diferentes actividades; la longitud o inclinación de la flecha no significan nada, no están a escala.

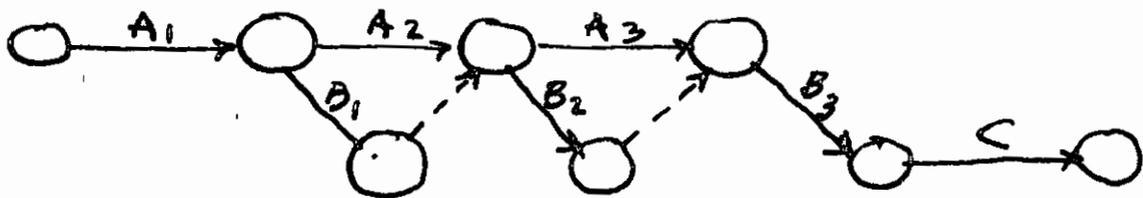
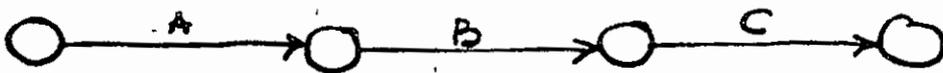
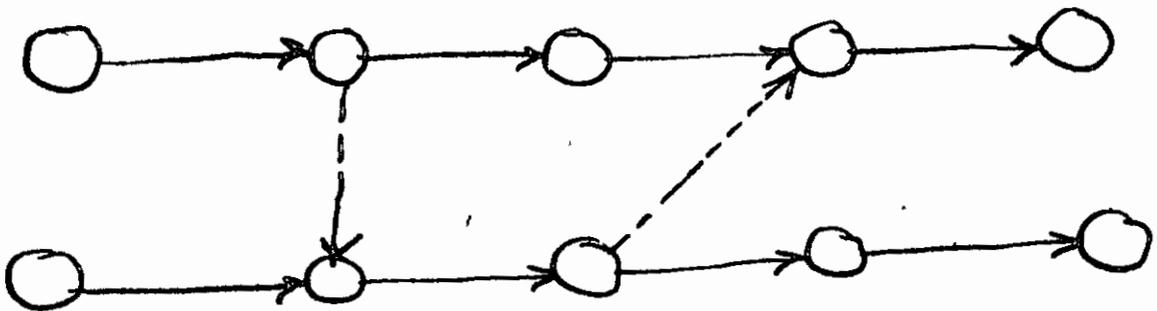
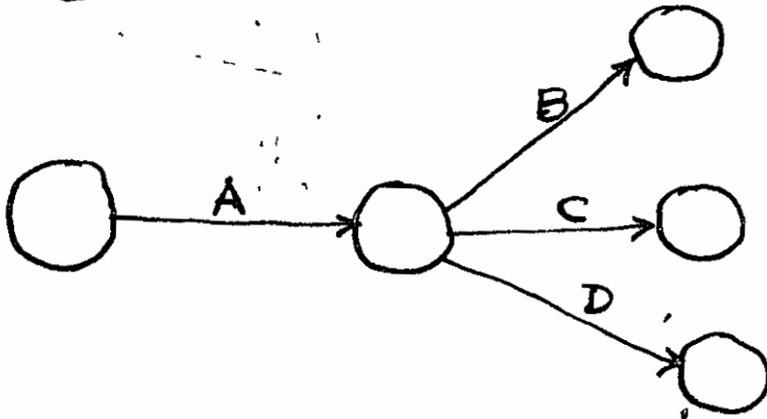
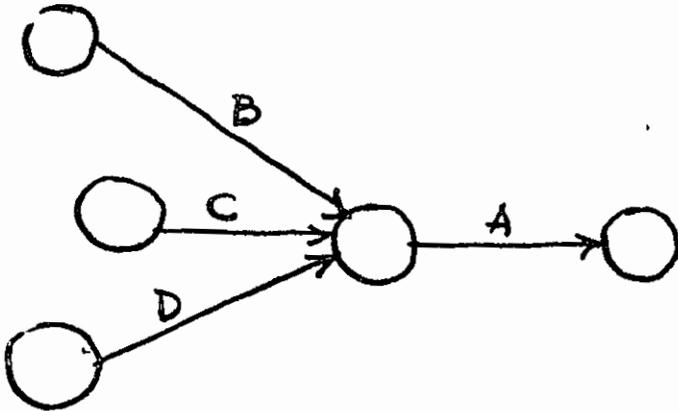
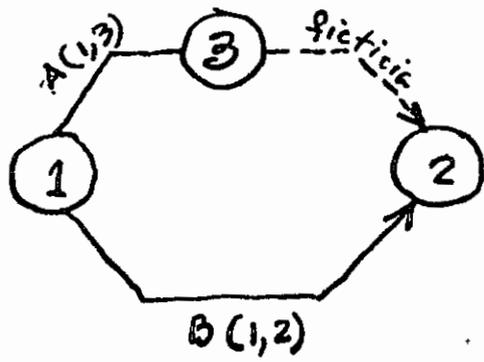
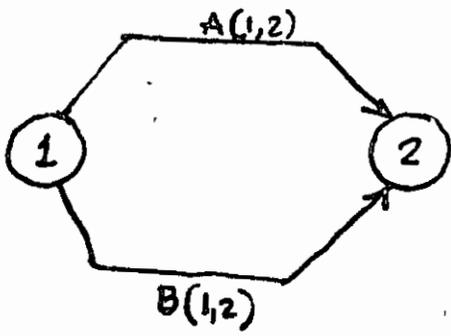
3.- La dirección de la flecha indica el progreso general en tiempo.

La punta de la flecha indica el tiempo en que ocurre el evento " fin de actividad ". De igual forma, la cola de la flecha representa el tiempo en el cual ocurre el evento " principio de actividad ".

4.- Cuando varias actividades terminan en un evento, esto significa, que ninguna actividad que arranque de dicho evento puede empezar hasta que todas las actividades que terminan en ese evento se hayan completado.

5.- Si un evento precede a otro evento al que no está conectado por una actividad específica, se deben emplear entonces una actividad ficticia para ligar los dos eventos. Las actividades ficticias no tienen ni costo ni duración.

6.- Los eventos se identifican por medio de números. Cada evento deberá identificarse por un número mayor que el que le precede. Esto es particularmente importante en la solución por computador--



ras, ya que de otra manera se formarían "coops" y no sería posible la solución.

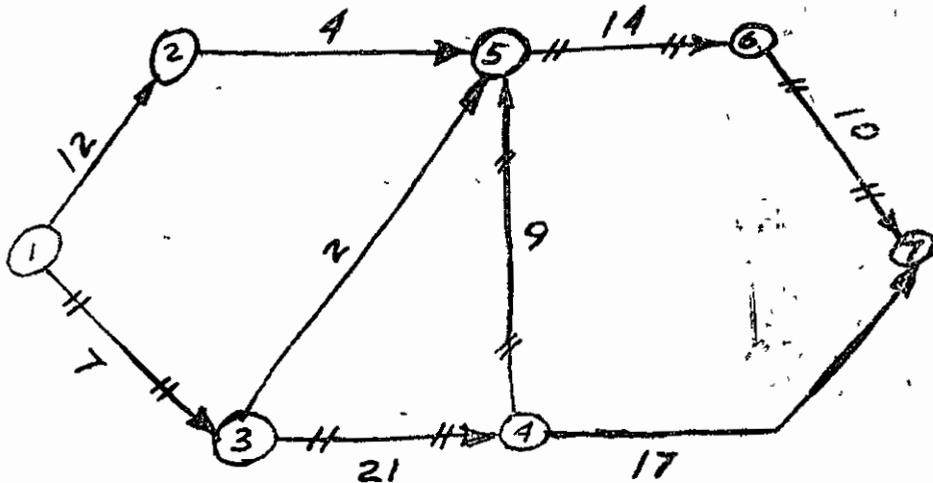
### La Ruta Crítica

En la técnica de diagramas de flechas de que hemos venido hablando vemos que pueden existir numerosas - rutas entre el "principio" y el "fin" de la red de - un determinado proyecto. Si sumamos la duración de todas las actividades que forman una ruta, obtendremos una determinada duración del proyecto, haciendo - ésto mismo con todas las posibles rutas obtendremos diferentes duraciones del proyecto. La duración más larga de éstas es el tiempo crítico para la terminación del proyecto, y la ruta que dió este tiempo crítico se llama "Ruta Crítica".

La ruta crítica es muy importante porque es la que controla el tiempo para la terminación del proyecto.

### Ejemplo de Ruta Crítica

Supongamos que un cierto proyecto está representado - por la red de flechas de la figura.



En este tipo de redes se puede estimar la ruta crítica por simple observación, en problemas más complejos es necesario recurrir a técnicas más elaboradas para encontrar una solución, ~~como se verá más adelante.~~

### El Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una útil herramienta de planeación y análisis. El Punto de Equilibrio indica el

punto arriba del cual se obtienen utilidades y abajo de cual se presenten pérdidas.

Cálculo del Punto de Equilibrio de Una Fábrica de Producto X.

<u>Concepto</u>	<u>Costos Fijos</u>	<u>Costos Variables</u>
Renta Edificio	\$ 8,000.00	
Deprec.Maq.y Equipo	" 4,759.00	
Amortización lustal	" 909.00	
Operación Equipo		\$ 2,300.00
Mano de Obra	" 17,500.00	
Materiales		" 531,000.00
Mantenimiento		" 4,100.00
Gastos Admón.Seguros,etc.	" 19,408.00	
Publicidad		" 40,000.00
	<u>\$ 50,576.00</u>	<u>\$ 577,400.00</u>

$$P.E. = \frac{C.F.}{1 - \frac{C.V}{V}}$$

P.E. = Punto de Equilibrio

CF= Costos Fijos

CV= Costos Variables

V = Ventas, suponemos igual a \$ 900,000/ mensuales.

-6.18 -

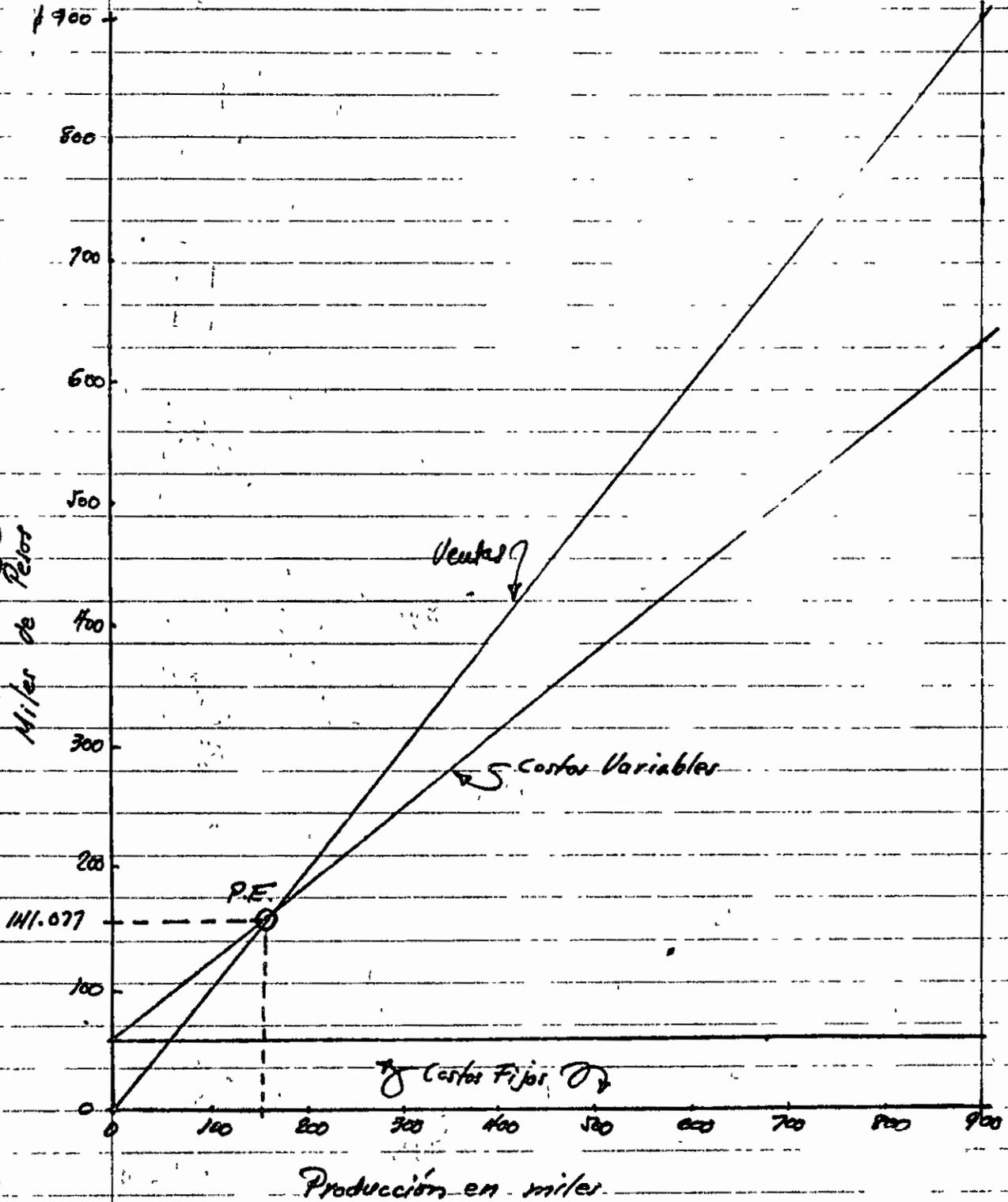
En nuestro caso:

$$\text{P.E.} = \frac{50.576}{1 - \frac{577.400}{900,000}} = \frac{50.576}{1 - 0.6415} = \$ 141,077$$

Margen de Seguridad:

$$\text{M.S.} = \frac{V - \text{P.E.}}{V} \times 100 = \frac{900 - 141.077}{900} \times 100 = 84.32\%$$

# Gráfica del Punto de Equilibrio Fabrica de Productos X.



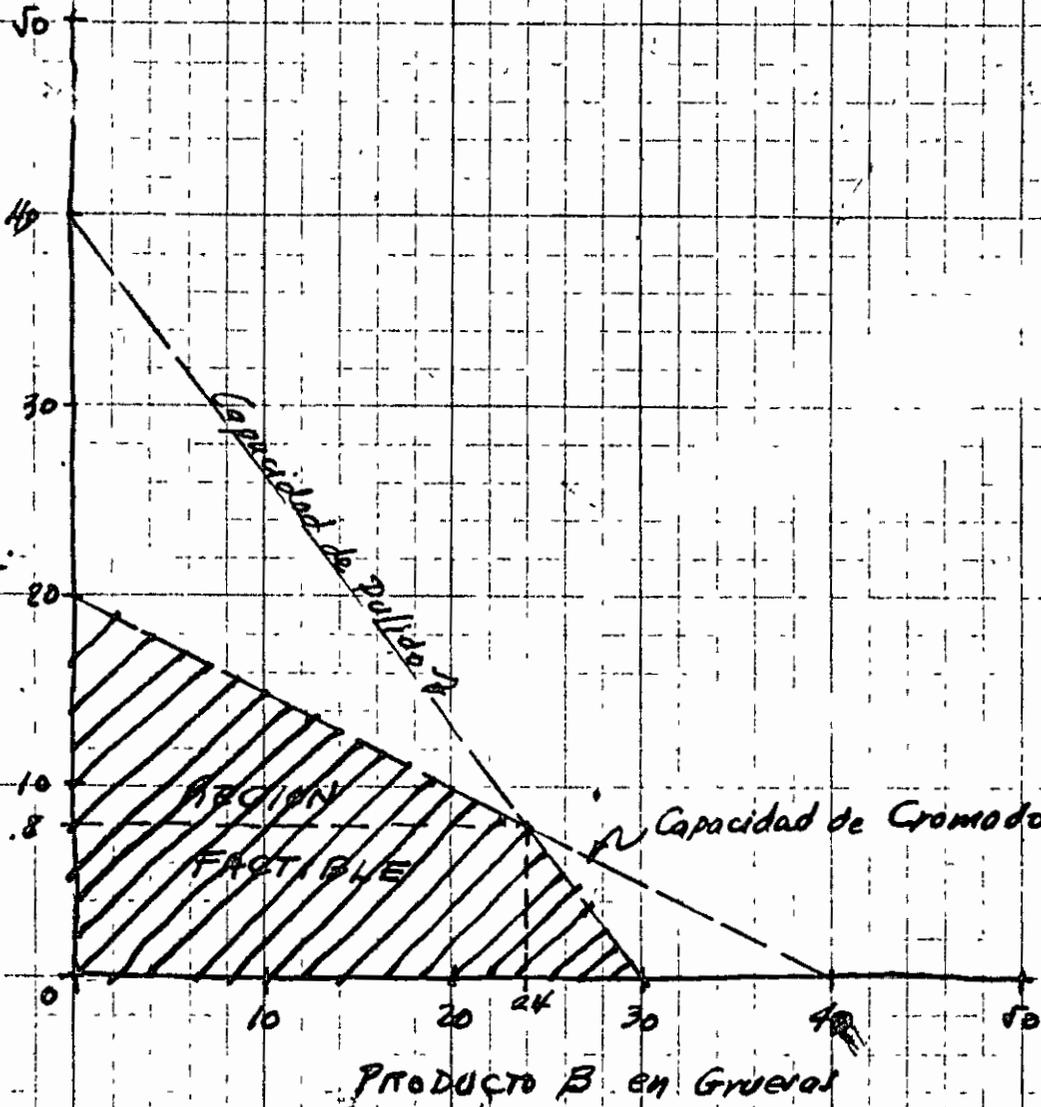
### La Programación Lineal

La programación lineal es también una herramienta útil para la planeación, su aplicación se presta tanto a problemas bastante complejos como a problemas sencillos, cuando el número de variables es reducido. Tiene como base la manifestación de una determinada relación entre variables, dadas ciertas restricciones.

#### Ejemplo

Se desea investigar qué mezcla de productos es la más provechosa para un contratista de pulido y cromado de productos. A precios actuales el producto A rinde mayores beneficios. Aún cuando la capacidad de su taller es suficiente para pulir 40 gruesas de producto A, por semana, la capacidad de cromado es de sólo 20 gruesas de producto A, por lo tanto el cromado presenta una restricción. En cuanto al producto B se pueden pulir 30 gruesas por semana y se pueden cromar 40 gruesas por semana. La utilidad por gruesa de producto A es de \$ 60.00, mientras que la utilidad por gruesa de producto B es de \$ 50.00, encontrar la mezcla de productos a producir que maximice las utilidades. Ver gráfica.

PRODUCTO A en Gruevas



Grafica de Programación Lineal

La región comprendida dentro de las líneas de restricción se llama "región factible", es decir que dentro de ella cualquier mezcla de productos es posible o factible. Una regla de programación lineal es que los máximos siempre se encuentran en las esquinas del polígono de región factible, luego hay -- que investigar las esquinas.

Vemos que se pueden producir:

20 gruesas de producto A  
6 30 gruesas de producto B  
a 8 gruesas de producto A y 24 de produc-  
to B

Veamos ahora cuál esquina maximiza la utilidad:

$$20 \times \$ 60 = \$ 1,200.00$$

$$30 \times \$ 50 = \$ 1,500.00$$

$$(8 \times \$60 = \$480) + (24 \times \$50 = \$1,200) = \$ 1,680.00$$

Vemos que produciendo 8 gruesas de productos A y 24 gruesas de producto B, maximizamos las utilidades de la semana y empleamos el equipo a su máxima capacidad.

VM; - El Principio de la Eficiencia Administrativa

Planeación del Trabajo Ejecutivo

El principio de eficiencia dice: "El máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo", que implica este principio cuando se aplica a la administración? Primero debemos ver que implica aplicado a la organización y después lo veremos aplicado al ejecutivo.

Aplicado a la organización implica:

- 1.- El logro de los fines y objetivos de la organización con el mínimo costo, el mínimo de esfuerzo para cada uno de los miembros de la misma, la máxima satisfacción para los clientes, la sociedad, el gobierno, los accionistas y para los dirigentes, empleados y obreros de la empresa.

Aplicado a los ejecutivos implica;

- 2.- La consecución de la parte de los fines de la empresa que dependen de él, al mínimo de costo, con el mínimo de esfuerzo para él y sus subordinados y sin conflicto con los fines personales y ambiciones y aspiraciones, tanto suyos propios como los de sus subordinados.

Ahora estudiaremos algunos puntos que nos darán luz sobre como lograr la eficiencia administrativa.

Primero, es necesario que el ejecutivo tenga planes realistas tanto para llevar a cabo su cometido dentro de la organización como planes propios para lograr aquello que él más anhela en la vida. Un individuo sin planes es un navegante sin ruta.

Los planes deber abarcar todas aquellas acciones que es necesario emprender para lograr la meta y deben incluir todos los obstáculos previsibles que es necesario vencer para lograr los objetivos.

Debe planear su trabajo con la debida anticipación y dedicar el tiempo necesario para planear, conferenciar, aconsejar, dirigir, comunicar, controlar, dictar y escribir, telefonar, etc., al mismo tiempo - deberá contar con el suficiente tiempo para mejoramiento físico, ensanchamiento de su cultura, educación avanzada en su especialidad, convivir con su familia y con sus amigos, viajar, descansar, etc.

Además deberá desarrollar al personal bajo su mando y ésta tarea implica reclutar, seleccionar, adiestrar, promover y retirar a sus subordinados.

Todo ejecutivo en una organización lleva a cabo todas las funciones de la administración, luego hablar de prioridades en tiempo e importancia es muy difícil de plantear.

Podemos decir que las funciones de planear, organizar y controlar se pueden desarrollar, con el tiempo, casi en forma mecánica, inclusive mediante el uso de computadoras debidamente programadas, pero el problema del desarrollo del personal, no puede ser una actividad mecánica, ya que estamos hablando de seres humanos, por lo que las complejidades crecen y la simple lógica no nos ayuda en éstos casos.

La gran incertidumbre en la selección y en el control de las personas es fuente de frustraciones en el ejecutivo y resultan de primera importancia cuando las medimos en términos del costo del fracaso.

Es necesario que destinemos el tiempo disponible en la forma más eficientemente posible, es indispensable administrar el tiempo y dedicar más de él a esas funciones que tienen la máxima importancia dentro de la tarea ejecutiva.

Con la auto-evaluación también nos enseñamos a jerarquizar, hay que hacer un programa de actividades para el próximo día, dándoles jerarquía a dichas actividades según su importancia, digamos la No. 1, la No. 2, etc. Al llegar el principio del día de trabajo deberemos concentrarnos en la ejecución de la actividad No. 1, la más importante, y no debemos abandonarla hasta no haberla concluído, después procederemos en la misma forma con la actividad No. 2 y así sucesivamente con las otras, el secreto es nunca abandonar una actividad empezada hasta no haberla terminado completamente, a menos que hayamos programado nuestras actividades de otra manera.

La ventaja de éste método es que si no terminamos todas las actividades programadas para el día, durante el tiempo disponible, al menos concluimos aquellas que juzgamos más importantes.

El buen uso del tiempo nos liberará de presiones y tensiones y veremos rápidamente como nuestro trabajo es más interesante y el tiempo nos luce más.

### Delegación y Centralización

Hay autoridades y responsabilidades que pueden y deben delegarse y otras que no.

El ejecutivo debe tener el espíritu conformado a delegar todas aquellas tareas que sus subordinados pueden ejecutar bien, y aún debe tener el coraje suficiente para delegar aquellas tareas delicadas si sabe que con esto presentará un reto a sus subordinados que servirá para su desarrollo como ejecutivos.

Lo que un ejecutivo no puede delegar son aquellas tareas que forman parte de su razón de ser como dirigente, como por ejemplo el derecho a mandar.

Un ejecutivo que centraliza en su persona todas las responsabilidades es un ejecutivo ineficiente, tenso y lleno de problemas. Un clima "centralista" en la organización es causa de frustración y descontento.

El ejecutivo debe delegar todas aquellas tareas que signifiquen rutina y concentrarse solo en aquellas tareas que son trascendentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Siempre que se deleguen responsabilidades deberá delegarse también la suficiente autoridad, para que el subordinado pueda cumplir su cometido.

Por mucha responsabilidad que un ejecutivo delega siempre quedará en él la llamada responsabilidad residual.

### Motivación

Un individuo motivado no puede ser desviado de sus metas por el medio ambiente en forma notable. Por otro lado una persona cuyas metas están mal definidas puede ser moldeado a placer por el medio ambiente.

El trabajador normal siente un sentido de responsabilidad hacia su trabajo y se ve frustrado cuando no puede participar en la autoridad que lo controla.

La mejor manera de motivar a los subordinados es haciendolos sentirse parte de un equipo, que planea, toma decisiones y ejecuta.

La motivación por premios o castigos, llamados también incentivos y medidas disciplinarias como regaños o suspensiones, no han respondido positivamente a la fé -- que se tenía en ellos, pues en el caso del premio, éste cada vez tiene que ser mayor y en el caso del castigo el individuo crea mecanismos protectores que con el tiempo lo vuelven inmune al castigo.

### VIII.- " El Concepto Total de la Empresa"

#### La Empresa como un Sistema

Una empresa como cualquier sistema tiene una particularidad: Las salidas del sistema (de la empresa) conducen a una decisión, que resulta en algún tipo de acción, que corrige las salidas, lo que a su vez conduce a otra decisión.

Otra característica en común con los sistemas es que en la empresa se logra lo que se ha dado en llamar " Sinergismo " que es la acción de partes separadas pero interrelacionadas que juntas producen un efecto mayor que la suma de las partes individuales.

El gerente, como tomador de decisiones, es un procesador de información. El gerente moderno sabe que la habilidad para obtener, almacenar, procesar, rescatar y exhibir la información correcta es vital para tomar decisiones acertadas.

El concepto de programación de decisiones por "regla de decisión " es hoy en día aceptado por los adminis-

tradadores modernos. Si se pueden tomar decisiones basándose en una política, en un procedimiento, o en una regla, con toda seguridad que las decisiones programadas resultarán mejores y más acertadas. Aún más, si la regla de decisión puede programarse para aplicación por computadores, existe la posibilidad de operaciones más económicas y exactas. Para citar algunos ejemplos de reglas de decisión que ya se han programado para solución por computadora tenemos el control de inventarios, la facturación, las nóminas y las compras.

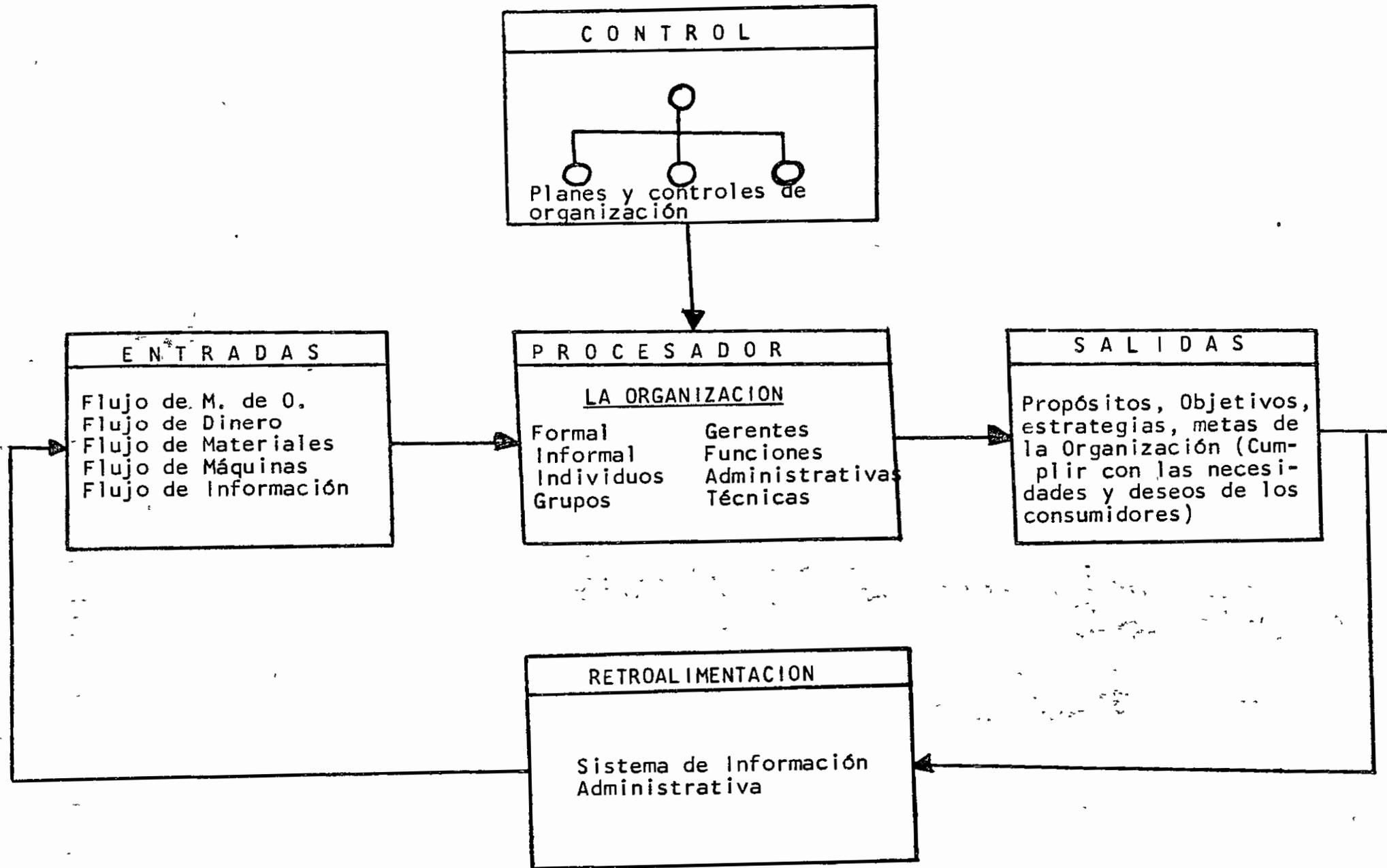
Se estima que hasta un 90 por ciento del trabajo ejecutado por empleados de oficina consiste en la búsqueda y obtención de información. Lo anterior sucede en las operaciones de contabilidad, finanzas, producción, mercadotecnia e ingeniería así como en procesos administrativos. Si nos ponemos a pensar que el 90% del tiempo y salarios se van en procesamiento de la información veremos porqué la administración busca mejoras en los conceptos y en el diseño de sistemas de información y porqué la automatización de ésta información resulta importante.

El ambiente del futuro en que operan los gerentes será un ambiente de sistemas, será 1) Integrativo, es decir el sinergismo de que ya hablamos. 2) Interdisciplinario, utiliza técnicas y métodos de varias disciplinas. 3) Empírico, sujeto a la experimentación a la verificación científica. 4) Organístico, ve la organización como compuesta por seres humanos y grupos que reaccionan en una estructura formal para alcanzar metas personales y de la organización. 5) Orientado hacia la decisión, uno de los principales objetivos de los sistemas en Administración es la toma de decisiones para la asignación óptima de los recursos. 6) Informativo, la fisiología del método de sistemas es la información y la estructura es un sistema de información.

#### El Concepto (Cibernético) Total de la Empresa

Si queremos ver la administración de la empresa totalmente, en sentido cibernético, como una "máquina homeostática para que se regule por sí misma" <sup>1</sup> es necesario integrar el modelo de la empresa como lo ilustra la figura. Las entradas (flujo de recursos)

1.- Homeostasis- La tendencia de un sistema a operar entre los límites deseados o a mantener un estado constante.



LA ADMINISTRACION COMO UN SISTEMA CIBERNETICO.  
(Diagrama de Joel E. Ross)

son administrados durante el proceso de transformación para cumplir con los objetivos de salida. El control sobre la organización procesadora es ejercido por -- nuestro sistema administrativo, que mantiene las salidas dentro de los límites fijados. El sistema de información administrativa proporciona, por retroalimentación, información periódica sobre el logro de los objetivos y las desviaciones son alimentadas como entradas adicionales al sistema de planeación.

Este sistema de comunicaciones de circuito cerrado - deberá operar continuamente si la organización debe - optimizar sus recursos y alcanzar sus objetivos tal y como se determinaron en el proceso de planeación. A medida que los objetivos y las necesidades cambian, estos cambios deberán ser retroalimentados, tan rápidamente como sea posible, a la gerencia, de tal suerte que los planes puedan corregirse y se cambien las operaciones.

Este concepto de retroalimentación de información es muy importante y es básico si se desea ver a la em

presa como un sistema. Así, administrando por sistemas, una organización resulta una red de sistemas de retroalimentación.

### Planeación y Control Total

El Sistema de Información de la Planeación.- Para -- que un sistema de información sirva de base al proceso de la planeación, la organización requerirá un juego de reportes administrativos que cubran las premisas de la planeación: ambientales, competitivas, internas. Es necesario diseñar el sistema tomando en cuenta los pasos de la planeación: establecimiento de objetivos, determinación de cursos alternativos de acción, evaluación de cursos alternativos de acción y selección del curso de acción que mejor permita alcanzar los objetivos.

La Información y el Control.- Si se acepta como definición de control a) El establecimiento de Normas de ejecución, b) Medir la ejecución contra la norma y c) Corregir desviaciones, entónces no es posible

el proceso de control sin información. Las normas de ejecución son parte de un buen plan y por lo tanto la determinación de normas, así como otros aspectos de proceso de planeación, dependen de la obtención de información suficiente y confiable. También resulta obvio que no se puede medir lo ejecutado contra las normas a menos que exista algún tipo de comunicación, reporte o información sobre la ejecución real.

La información que se requiere para ejercer control es diferente de aquella información que se usa en la planeación. La planeación pone énfasis en estructuras, el futuro mientras que el control se basa en el pasado inmediato y en las tendencias mostradas.

Debido a tanta información y a tanta diferencia en las características de la misma, como es posible que el administrador pueda dirigirla con detalle y como puede mantener sus archivos al mínimo y al mismo tiempo asegurarse que los distintos departamentos estén integrados en un sistema total?. La experiencia ha demostrado que si una empresa desea mejorar sus operaciones debe contar con un sistema central de información y una estructura que facilite su mecaniza-

ción, ambos atributos son parte de lo que se llama el concepto del Banco de Datos.

El Banco de Datos.- El banco de datos se construye para almacenar y rescatar la información usada en forma común por los distintos departamentos de la empresa. Usando la moderna tecnología de procesamiento de la información, un equipo de almacenamiento masivo, de acceso aleatorio y de alta velocidad, es empleado para almacenar grandes volúmenes de información concerniente a los variados aspectos de la empresa y su medio ambiente.

Toda la información importante acerca de las operaciones de la empresa se encuentra en un archivo fácilmente accesible, arreglado de tal modo que no exista duplicidad de información. Como solo se requiere un juego de registros resulta más fácil conservar su exactitud. En la figura se ilustra en forma breve como se puede integrar los archivos de información de una empresa industrial en un banco de datos. El banco de datos se organiza con base a los principales subsistemas de información de la fir

ENTRADAS

VENTAS

ORDENES  
ATRASADAS

REPORTES  
DE  
AGENTES

FINANZAS

PRONOSTICO  
DE VENTAS

PRESUPUES  
TO DE  
CAJA

PRODUCCION

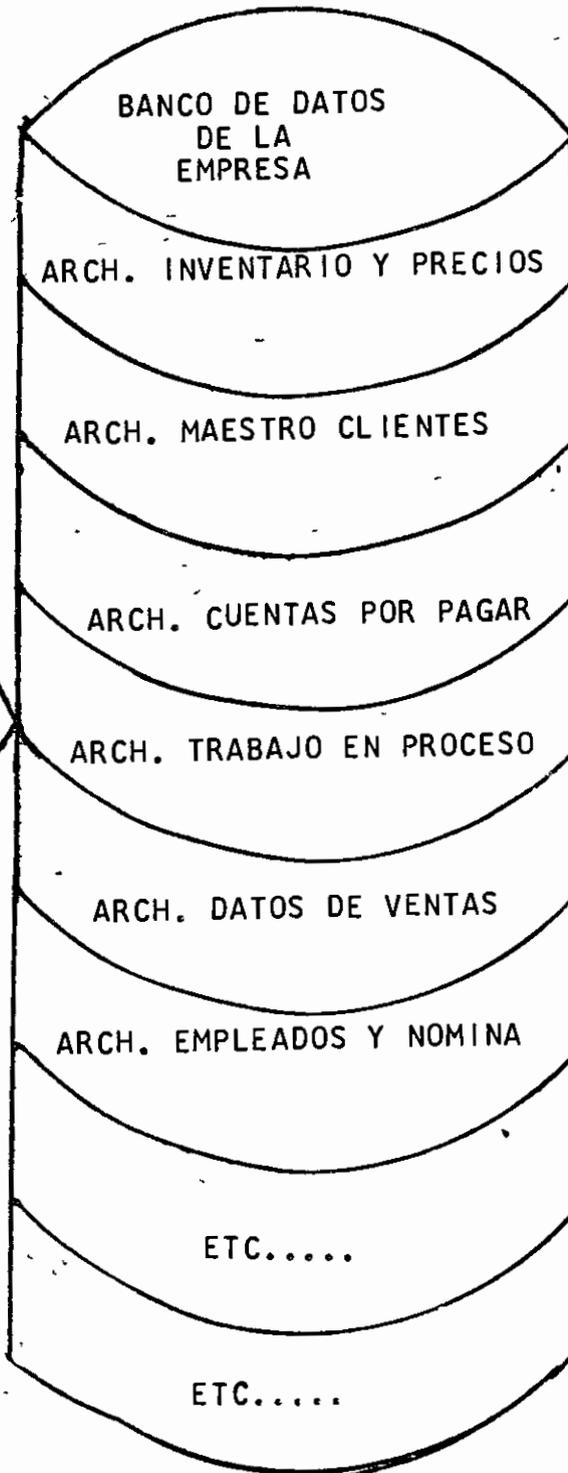
ORDENES DE  
COMPRA

DISTRI-  
BUCION DE  
OBREROS

CONTROL DE PROYECTOS

REPORTES DE  
AVANCE DE  
ACTIVIDAD

ESTIMA  
CIONES DE  
COSTOS



SALIDAS

ORDENES  
ATRASADAS

COMPORTAM.  
DE VENTAS

VENTAS CONTRA  
PRONOSTICO

POSICION  
DE CAJA

COMPROMISOS DE  
COMPRAS

ANALISIS  
DE VARIANZA

ANALISIS DE  
RED

PLANES  
DE COSTO RE-  
VISADOS

ma, como son 1) archivos generales de contabilidad 2) archivo de ventas y clientes, 3) archivo de inventarios, 4) archivo de proveedores y 5) archivo de personal y nómina.

Es necesario que sistema del banco de datos cumpla con los requerimientos de cada usuario, pues de otra manera el continuará manteniendo su propio sistema - con lo cual echa por tierra el propósito de la base central de datos.. La clave está en que cada subsistema utilice los mismos datos para obtener la información necesaria, con ésto se logra una integración de departamentos y funciones lo que a su vez permite una mejor compensación, por parte de los departamentos, de como sus acciones y planes afectan a otros en la organización.

El concepto del banco de datos permite verdaderamente obtener un concepto total de la empresa por medio de la información.

## IX. Los Nuevos Conceptos Sobre la Organización

La Teoría Clásica.- La teoría clásica de la Organización tal como la presentan los escritos de Fayol, -- Koontz y O'Donnell, Petersen y otros está concentrada en tres grupos de variables. Un grupo trata de la Departamentación o la subdivisión de actividades en unidades, cada una con su función más o menos claramente diferenciada y con un supervisor aparte.

Un segundo grupo que trata de la Estructura formal de la organización que diferencia las posiciones en relación a su importancia y función (deberes).

El tercer grupo se concentra en las Operaciones, o actividades que llevan a cabo los distintos departamentos.

Departamentación.- Es una característica de las grandes organizaciones. Cuando las organizaciones se vuelven tan grandes que todas las actividades no pueden ser supervisadas por el dueño o gerente, la tarea de supervisión puede facilitarse haciendo a varios ejecutivos responsables de las diferentes fases de actividad.

En toda organización se encuentran presentes tres funciones básicas: producción, distribución y finanzas, otras funciones logísticas o de soporte se crean cuando su uso es recomendable. La Departamentación puede tener como base consideraciones como la función ejecutada, producto o servicio, localización, secuencia del proceso, equipo, etc. La Departamentación está directamente relacionada con el tamaño de la Organización y con la naturaleza de las operaciones.-

Estructura.- La estructura en la teoría clásica de la Organización se refiere a la estructura formal mostrada en el cuadro de organización y a la autoridad y responsabilidad de los ejecutivos en los distintos puestos. La estructura de puestos se diseñó de tal manera que sea adecuada para los propósitos de la organización.-

Operaciones.- En la teoría clásica las operaciones se discuten casi siempre en términos de tiempos, estudio de movimientos, flujo de trabajo y gráficas de producción.

Independientemente del tipo de organización, en la teoría clásica es deseable analizar las operaciones en tér

minos del factor básico que queda descrito por las ejecuciones de sus miembros.

La naturaleza técnica y la magnitud de las operaciones que lleve a cabo la organización determinarán, en buen grado, la estructura y departamentación diseñadas para la organización, luego, estructura, departamentación y operaciones son tres grupos de variables fuertemente ligados entre sí.

Metas de la Organización.- La meta fundamental de toda organización es mantener su integridad y a esto se há dado en llamarle Integración.

Integración, entonces, se define como la conservación de la estructura y su función bajo presión. La presión puede surgir desde dentro de la organización o puede ser aplicada desde el exterior. La importancia de la integración es fundamental en las organizaciones militares. El comandante militar trata penetrar o "barrer" las líneas enemigas y al mismo tiempo -

desea mantener la integridad de sus propias tropas. Esta situación también se observa mucho en los deportes, para operar efectivamente y evitar la derrota es necesario conservar la estructura.

Aún cuando resulta difícil medir la integración en términos cuantitativos, si salta a la vista cuando ha fallado la conservación de la cohesividad. Los despachos militares claman " la oposición enemiga se desmoronó bajo nuestro ataque", los escritores políticos reportan que "cayó el gabinete de X cuando éste no pudo ganar un voto de confianza para sus políticas."

En una organización industrial no resulta siempre tan aparente la importancia de la integración, pero está ahí de todas maneras. Los miembros de una organización bastante cohesiva no tienen deseos de permitir ser invadidos por agentes de otras organizaciones que intenten capturar algunos de las funciones de liderazgo de la organización. Si los miembros permitieran que su organización fuera invadida esto sería prueba de que fallaron en conservar una organización cohesiva.

Cualquier organización, independientemente de su tamaño o propósito, debe mantener su estructura y su efectividad operacional para poder alcanzar sus objetivos y responder a las emergencias. La supervivencia de la organización bajo tensiones y emergencias depende del fuerte apoyo de sus miembros.

Los miembros tienden a apoyar la organización con más fuerza cuando derivan satisfacciones positivas de ella.

La integración debe entenderse como un resultado de la estructura de la organización y de las operaciones y no como una variable que condiciona la estructura y las operaciones, pero si puede afectarlas por efectos de retroalimentación.

#### Los Comités.-

Un comité consiste en un grupo de personas designadas específicamente para realizar algún acto administrativo. Funciona como un grupo y se requiere el libre intercambio de ideas entre los diferentes miembros.

bros.

El ser miembro de un comité es solo una asignación de tiempo parcial.

La definición anterior es aplicable tanto a -comités temporales, que se desintegran tan pronto como su misión particular se há terminado como a los comités permanentes que tienen una continúa responsabilidad.

Los comités se emplean para una multitud de propósitos, tomemos por ejemplo los siguientes: Un comité de Presupuesto, que generalmente se compone con los ejecutivos principales, acuerda sobre la totalidad de los programas de operación.

La variedad de posibles usos de los comités implica que el administrador deberá tener cuidado en seleccionar el tipo de tareas donde la acción de un grupo de personas <sup>no</sup> puede resultar beneficioso.

Algunas personas creen que los comités pueden resol-

ver todo tipo de problemas y ésto no es así, muchas veces resulta contraproducente la acción de un grupo y otras veces se definen débilmente las obligaciones del comité.

Para saber cuando usar o no usar un comité ejecutivo deberá considerar las ventajas y desventajas de los comités.

Ventajas de los Comités:

- 1.- Proporcionan el juicio de todo un grupo
- 2.- Ayudan a la coordinación
- 3.- Aseguran la cooperación en la ejecución de los planes
- 4.- Entrenan a los miembros del grupo y se obtiene continuidad en las ideas.

Desventajas de los Comités:

- 1.- Su acción es lenta y costosa
- 2.- Se diluye la autoridad y la responsabilidad
- 3.- Surge el peligro de una decisión de compromiso

El "Role Playing "

El role playing consiste en formar grupos idóneos pa-

ra, la resolución de ciertos problemas administrativos o de producción.

Estos grupos, son grupos de trabajo, no comités, - los que exclusivamente estudian un problema y proponen soluciones; en la organización por "role playing" los miembros del grupo desempeñan el "papel" del máximo ejecutivo del departamento afectado mientras trabajan en el problema. Una vez que ese -- problema ha sido resuelto cada miembro de ese grupo vuelve a su sitio en la organización.

Existen diferentes grupos de "role playing" según -- los distintos tipos de problemas que se puedan presentar en una empresa dada.

#### El Team Management "

Este un concepto nuevo en la administración y consiste fundamentalmente en designar a un "grupo" o -- "equipo" de ejecutivos para "una gerencia", en lugar de designar a un solo individuo como se hace tradicionalmente.

El equipo puede estar formado por administradores, -

psicólogos, ingenieros, matemáticos, economistas, etc.

La razón de ser del "team management" es, explicable si se toma en cuenta lo complejo que resulta administrar la gran empresa moderna, donse se requiere que el administrador posea una gran cantidad de conocimientos sobre diversas disciplinas.

Es casi imposible que un solo ejecutivo posea todos esos conocimientos con la suficiente amplitud y profundidad, como para poder valerse de ellos en la -- toma de decisiones de tremendas consecuencias para -- la empresa, por lo tanto, resulta más adecuado de -- signar " un equipo" para ocupar el "puesto".

Lo anterior puede pensarse que puede ser muy caro, pero no resulta así, si se consideran las cifras es tratosféricas que perciban algunos ejecutivos y su -- cuerpo de asesores, se comprenderá que el "team management" puede resultar aún más económico para la empresa y los resultados serán bastante buenos o superiores.

Además, se logran otras ventajas, como por ejemplo que se destruye esa tremenda fuerza que adquiere a veces el ejecutivo, debido a su gran posición económica y a su centralización del poder, llega un momento en que se cree, y lo es, indispensable para la marcha de la empresa, y aprovecha esta -- desafortunada circunstancia para adquirir más privilegios y más poder.

En la mayoría de los casos la "habilidad" del ejecutivo es el resultado de los excelentes consejos de sus asesores, que quedan en el anonimato y jamás pueden exigir el crédito que les corresponde en el éxito.

Con la administración por equipos, cada miembro del equipo tiene la misma jerarquía que los demás, y -- así mismo, la responsabilidad y la autoridad es de todos los integrantes, no hay un director, todos ellos son "el director"

Por supuesto que el sistema presenta algunos proble-

mas, pues siempre surge un "líder" del grupo que quiere mandar, etc., pero no por eso es despreciable la idea, con el debido entrenamiento se pueden lograr buenos equipos; quizá éste será el modo de administrar en el futuro.

El "Task Force "

El concepto del "task force", no es muy reciente, consiste fundamentalmente en la organización de una fuerza productora integrada por diferentes grupos de especialistas dentro de la organización, para realizar proyectos, trabajos de gran envergadura o de una naturaleza delicada.

El concepto nació en el ejército, aquí el "task force" para un grupo selecto que se encargaba de ejecutar ciertas acciones que las fuerzas normales no podrían desarrollar. Del "task Force" surgieron los grupos de "comandos", y poco después de terminada la segunda guerra se empezó a emplear el término en la administración. La desventaja que se puede apreciar es que siempre es necesario un coordinador y entonces se adquieren muchas de las características de los comités, aunque desde luego, el "task force" es un grupo de trabajo que incluye tanto a ejecutivos como a subordinados.

### X. La Administración por Objetivos

La Administración por objetivos puede definirse como un sistema administrativo de planeación y evaluación en el cual se establecen, para cada ejecutivo, metas específicas para un año u otra porción de tiempo, teniendo como base los resultados que cada uno debe alcanzar para que se puedan cumplir los objetivos totales de la empresa.

;

Al final del período de tiempo de que se trate, los resultados realmente logrados se comparan con las metas originales, es decir, con los resultados esperados de cada ejecutivo y que el sabe que es responsable de alcanzar.

Es necesario inculcar en el ánimo del ejecutivo que deberá incluir en sus objetivos todos aquellos resultados que mejor contribuyan para la realización de los objetivos de su puesto, de su departamento y de la empresa en su totalidad.

La Administración por Objetivos no puede compararse con el control del presupuesto, contabilidad de cos-

tos, costeo standard, u otras técnicas de tipo finan  
ciero. Estas últimas sirven solo como reportes de --  
control que ayudan a medir el grado de actividad y  
no determinan, por sí mismas, cuáles son éstas acti-  
vidades.

La Administración por Objetivos es un modo de vida -  
de la empresa, un método por medio del cual es po-  
sible planear los logros positivos. La diversidad ~~de~~  
aplicaciones del método son la prueba de que es, en  
realidad, un concepto total de la administración y no  
simplemente una herramienta más.

No existe una base para juzgar la efectividad del eje-  
cutivo a menos que se fijen y se acepten objetivos  
específicos.

La importancia de predeterminar los objetivos deseados  
há dado como resultado el principio del objetivo: An-  
tes de iniciar cualquier acción, los objetivos en #  
mente deberán ser claramente determinados, entendidos --  
y especificados.

Una vez que esos objetivos son establecidos, la función administrativa será:

- a.- Planear para alcanzar los objetivos predeterminados.
- b.- Organizar para poner en acción los planes.
- c.- Motivar a las personas para que ejecuten los planes.
- d.- Controlar que las actividades se ajusten a los planes.

La Administración por objetivos es un método de administrar que permite al ejecutivo concentrarse en aquellos menesteres que requieren atención y dedicar solo un esfuerzo mínimo a las actividades que progresan normalmente, lo que comunmente se conoce como administrar por excepción.

Al establecer objetivos y medir periódicamente los resultados alcanzados, la administración pueda ser rápidamente advertida de donde existen desviaciones y puede entonces tomar medidas correctivas.

### Usos del Método

Cuando se inició el empleo de éste método su uso principal fué el de servir como medio para medir la gestión administrativa. Surgió por los resultados poco felices que se obtenían con los métodos clásicos de calificación de méritos y de evaluación de personal.

La experiencia ha demostrado que el método sirve para una gran variedad de situaciones, como por ejemplo la planeación empresarial, coordinación y control administrativas, utilización de personal, determinación de compensaciones equitativas, evaluación de la efectividad gerencial, y entrenamiento y desarrollo de administradores.

Por sus características especiales, la administración por Objetivos promueve el flujo de la información, lo cual da a los ejecutivos información valiosa acerca de lo que la empresa está haciendo, donde lo está haciendo y porqué. A continuación se describen tres importantes aplicaciones.

Planeación Empresarial.- Quizás la mayoría de las empresas tienen planes sobre utilidades y otros medios para determinar los objetivos globales de la empresa, sin embargo, pocas traducen dichos objetivos en términos de aquellas actividades que deben desarrollar los ejecutivos, en todos los niveles, para alcanzar los objetivos totales.

Si una compañía simplemente especifica en sus planes que desea obtener una determinada utilidad, es muy difícil que la logre, a menos que éste objetivo se traduzca en asignaciones efectivas para cada departamento. La utilidad a obtener es el resultado final deseado y no los medios para lograrlo, que aún quedan por decidir.

Para alcanzar una utilidad determinada, los resultados que se esperan de cada parte de la organización deberán ser especificados de antemano. Reuniendo todos aquellos resultados requeridos, la empresa llega a obtener un programa de planeación y así, determinados los medios para alcanzar el fin, toda la empresa queda programada para su trabajo durante un determinado período de tiempo.

Coordinación y Control Administrativos.- El control es una verificación que mantiene la administración sobre el progreso de sus varias actividades. Como instrumentos de control se emplean los presupuestos, estados de resultados, relaciones estadísticas, etc. - Estas herramientas presuponen que existe alguna norma establecida contra la cual comparar, es decir algún objetivo.

No tendría objeto establecer un control cuidadoso si no existiera un objetivo bien especificado y definido. La Administración por Objetivos no solo establece las metas necesarias, sino que al mismo tiempo establece también sus controles específicos. Toda vez que los resultados deseados han sido aprobados para cada uno de los ejecutivos, la verificación consiste solamente en comparar los resultados realmente logrados con los resultados esperados de cada ejecutivo.

El método también facilita la coordinación, ya que promueve la fusión de todas las actividades de la empresa en un todo provechoso.

Por ejemplo, si el objetivo es que el gerente de ventas incremente las ventas por año en 2000 unida-

des, éste objetivo crea una serie de coordinaciones indispensables.. El gerente de producción necesitará comprar e instalar diez máquinas adicionales, emplear 80 obreros más y entrenar diez mecánicos de banco. A su vez, el gerente de compras debe colocar órdenes de compra a intervalos de tiempo bien determinados, el jefe de personal deberá reclutar, entrevistar, probar y recomendar a los 80 nuevos obreros. En resumen, cada ejecutivo afectado por el incremento en las ventas deberá coordinar sus actividades con las actividades de los demás ejecutivos, deberán establecerse etapas para su actuación personal, y ver que cada etapa se cumpla con seguridad. La Administración por objetivos asegura que se cumpla toda ésta coordinación.

Compensación Equitativa.- Es muy común en las empresas medir el valor de un puesto por medio de técnicas de evaluación del trabajo. Una vez que el trabajo ha sido catalogado de acuerdo con su valor relativo, su importancia se expresa en pesos, generalmente dentro de cierto rango, un mínimo y un máximo.

Mientras más tiempo tenga una persona en un cierto puesto, más cerca estará de la cifra máxima como resultado de "aumentos por méritos".

Lo que sucede en las empresas es que todo el proceso de evaluación del trabajo está basado en las actividades por las que la descripción del puesto hace responsable al ejecutivo y no sobre lo que realmente lleva a cabo.

Esta es la gran diferencia, al ejecutivo se le debería compensar no por lo que debería hacer sino -- por lo que realmente hace y que tan bien o tan -- mal lo hace.

En la Administración por Objetivos se indica que tan bien ejecutan su trabajo los ejecutivos y por lo -- tanto sirven de base para fijar la compensación deben recibir. En la Administración por Objetivos no se pone énfasis en el puesto sino en el hombre y sus resultados.

## XI. Elaboración de un Programa de Administración por Objetivos

Cómo Empezar un Programa.-

Los gerentes en niveles subordinados deben estar convencidos de que sus superiores planean operar el negocio por medio de objetivos, contra los cuales se medirán los resultados reales, y que los gerentes en todos los niveles serán medidos por los resultados -- que ellos alcancen.

Si la administración se toma el trabajo y tiempo para establecer objetivos y después no les dá uso significativo, encontrará que muy pronto el personal perderá el respeto a éste método. También es necesario aclarar que la administración deberá aceptar el comunicarse constantemente con sus subordinados inferiores, si no existe ésta comunicación se privará a los niveles inferiores de gran cantidad de información que ellos requieren para fijar y vigilar sus objetivos.

Desde el principio es necesario mantener al mínimo, consistente con el buen control, todo el papeleo y

rutina burocrática que se requiera para el proceso. De ser posible se emplearan los reportes e informaciones ya existentes con las adaptaciones que se juzgue necesarias. Nada es más desagradable para un ejecutivo como el verse de la noche a la mañana con un programa completamente nuevo que represente una montaña de nuevos papeles que llenar y recibir.

Resulta conveniente empezar en un plan modesto tanto en la unidad de la organización donde se va a empezar el programa como en el período a ser medido, así como en los objetivos mismos.

Quizás lo más adecuado es seleccionar un departamento o división de la compañía y usarlos como conejillos de indias.

Una vez que se gane experiencia en éste plan limitado, la administración puede extender su alcance del programa de departamento en departamento hasta que toda la empresa se encuentre comprendida en el programa.

Por otro lado, al principio deberá seleccionarse un período de medida relativamente corto, digamos de -- tres a seis meses. La longitud de tiempo dependerá de los objetivos que se hallan, seleccionado, es decir, deberá haber tiempo suficiente para dejar que exista progreso hacia los objetivos antes de empezar a medir.

Los objetivos iniciales deberán ser objetivos sencillos ya que objetivos más complejos pueden confundir al principiante y dificultar la medida. La empresa deberá decidir si opta por objetivos cualitativos o cuantitativos. Muchas empresas que empezaron con un gran énfasis en los objetivos cuantitativos se han visto forzadas a regresar a objetivos de calidad.

No deberán esperarse grandes beneficios del primer período después de la instalación del sistema, se requieren varios períodos para que se empiecen a sentir los efectos, los esfuerzos iniciales son solo parte de un proyecto a largo plazo.

El objeto principal de los objetivos iniciales es hacer que los ejecutivos piensen y actuen en términos de objetivos y dar tiempo para que se desarrollen conceptos.

Los objetivos iniciales serán más generales que las de etapas posteriores, si se insiste en que cada ejecutivo trace cuidadosamente sus metas, con todo detalle, - esto puede causar daños posteriores. Hay que permitir que cada persona desarrolle sus habilidades gradualmente, y que a medida que crece su experiencia en el establecimiento de objetivos, crece también su calidad.

Paso Primero.- Lleve a cabo sesiones de adiestramiento con los altos ejecutivos, empezando con los de más - alto nivel y descendiendo hasta los niveles inferiores. De preferencia se formarán grupos con personas de igual jerarquía. En éstas sesiones concéntrese en lo siguiente:

- 1.- Explique los objetivos: como se establecen y el uso que la empresa hará de ellos.

- 2.- Discuta las cualidades de los objetivos efectivos.
- 3.- Indique que objetivos reales se han establecido en niveles superiores y muestre como el progreso alcanzado será medido contra esos objetivos.
- 4.- Haga que cada ejecutivo se fije uno o varios objetivos para sí mismo y de una manera positiva - discuta los puntos débiles o fuertes de cada objetivo.
- 5.- Responsabilice a cada ejecutivo de la preparación de seis objetivos, para ser discutidos con posterioridad en una sesión de establecimiento de objetivos. De preferencia éstos objetivos deberán presentarse previamente a la sesión para ser evaluados y poder preparar sugerencias con anticipación.
- 6.- Dentro de los próximos diez días programe el tiempo que dedicará a cada ejecutivo para discutir sus objetivos iniciales.

7.- Proporcione a cada ejecutivo una bibliografía de lecturas que se sugieren sobre el tema de Administración por Objetivos.

Paso Segundo.- Esta es una sesión individual en la cual usted y cada uno de sus ejecutivos revisan los objetivos que el há recomendado. Es una sesión en la cual usted aconseja al ejecutivo en el establecimiento de objetivos y agudiza sus metas propuestas. Deberá permitirsele que explique y debata sobre cada uno de los puntos. Conduzca la sesión con éste enfoque:

- 1.- Se expresan los objetivos en una forma definitiva?
- 2.- Son los objetivos los más importantes en el trabajo del ejecutivo?
- 3.- Há pasado por alto otros importantes?
- 4.- Son demasiado ambiciosos sus objetivos?
- 5.- Son realmente efectivos dichos objetivos?

El superior y el subordinado deberán acordar fechas realistas para alcanzar cada objetivo. Después tanto los objetivos como las fechas acordadas deberán escri-

birse, con una copia para el superior y una para el subordinado. El superior deberá asegurarse de que el subordinado reciba toda clase de información y ayuda que el requiera para poder vigilar sus metas y tomar las acciones pertinentes tan pronto como sea posible.

Paso Tercero.- Después de tres a seis meses del paso segundo viene la primera medida de los logros de cada ejecutivo. La actitud del superior será también de consejo y comprensión.

Durante ésta sesión es importante revisar cada objetivo que se haya establecido en el paso segundo. En ésta sesión y en las subsecuentes es necesario que el ejecutivo comprenda que su actuación va a ser medida contra las metas que el mismo se fijó. En esta sesión se hará lo siguiente:

- 1.- Evaluar el progreso del ejecutivo hacia sus objetivos declarados.

- 2.- Evaluar la validez de los objetivos originales
- 3.- Efectuar las modificaciones pertinentes en los objetivos originales para hacerlos más realistas.
- 4.- Agregar nuevos objetivos para el período subsecuente de evaluación.

La sesión termina con el superior otorgando al subordinado una calificación total sobre el éxito alcanzado durante el período.

Al terminar éstos tres pasos el programa se encuentra instalado y los pasos subsecuentes serán períodos de revisión que se llevarán a cabo cada seis meses.

## XII. Objetivos Totales de la Empresa

Los objetivos individuales de los ejecutivos se generan de los objetivos totales de la empresa. Estos últimos constituyen el punto de partida del método de Administración por Objetivos.

El meollo del problema es traducir los objetivos totales de la empresa en la acción adecuada para todos los niveles de la Administración. A menos que su intención quede bien clara y que estén basadas en la mejor estimación posible de la capacidad total de la empresa, no se alcanzarán beneficios plenos con la Administración por Objetivos.

El establecimiento de objetivos totales es la prueba de fuego de la habilidad de la alta gerencia. Si ésta es indecisa, confusa, o fija objetivos intrascendentes o erróneos, sus errores se amplificarán a medida que todas las actividades de la empresa se con

centren en actividades que conducen a metas equivocadas desde su inicio.

Al fijar objetivos totales es necesario distinguir entre objetivos específicos y objetivos generales. Los primeros son metas, tales como volúmenes de ventas y utilidad sobre la inversión requeridos durante un determinado período. Los segundos son declaraciones oscuras como "cuando se hagan mejores camisas la Cía X las fabricará," o "nuestra mira es satisfacer al cliente," es decir, solo los objetivos específicos tienen significado en la administración por objetivos

Los objetivos totales son establecidos por los altos ejecutivos, generalmente por el ejecutivo en jefe y su cuerpo de asesores. Ellos representan el modo de pensar de los más altos niveles de la organización, los que por supuesto no pueden establecer objetivos sin contar con gran cantidad de información e ideas provenientes de los niveles inferiores.

Los altos ejecutivos deberán contar con estudios económicos del estado actual y sus tendencias, sobre su industria y sobre el país en general, reportes de -- investigaciones de Mercado, reportes de operación y -- costos, evaluación del conjunto administrativo, datos estadísticos sobre el comportamiento de la empresa, -- variaciones en los presupuestos y muchos otros indicadores que les permitan medir la habilidad de la firma para alcanzar determinadas metas futuras.

La alta administración establece qué metas quiere alcanzar, tanto con objetivos a largo plazo (cinco años) como a corto plazo ( un año).

Al analizar todos los factores pertinentes la administración puede concluir que los objetivos totales para un determinado año incluyen políticas que especifiquen las siguientes metas:

- 1.- Una cierta utilidad sobre la inversión
- 2.- Una cierta mejoría en la utilidad por acción
- 3.- Un cierto volúmen de ventas o participación en el mercado.

Estos objetivos son la responsabilidad de toda la administración en conjunto. Estos objetivos proporcionan el marco de referencia del cual surgirán los objetivos de los subordinados, todas las actividades funciònales y todo el esfuerzo individual y del grupo deberá estar en armonía.

Los objetivos totales proveen la estrategia, la administración se concentrará en los objetivos tácticos -- por medio de los cuales se cumplirán los objetivos -  
estratégicos.

### XIII: Objetivos para Niveles Sucesivos de la Administración

Los pasos necesarios para instalar un programa son los siguientes:

- 1.- Establecer Objetivos totales
- 2.- Establecer Objetivos de línea
- 3.- Establecer Objetivos de Asesoría (Staff)
- 4.- Establecer Objetivos a Niveles múltiples.

Debe notarse que en cada uno de esos cuatro pasos se está delegando sucesivamente la actividad de la empresa hacia gerentes específicos y que los objetivos constituyen el medio por el cual la delegación será controlada y valorada.

Cada ejecutivo debe apreciar la responsabilidad que le es asignada y el área de la que es responsable, por lo que deberá pensar, planear y formular los objetivos específicos que él planea alcanzar. Él observa las metas de la empresa, determina el impacto que éstas tendrán en su departamento y decide el papel que juegan, a su vez, sus subordinados para alcanzar-

las. Una vez que sus objetivos han sido aprobados, se convierten en:

- 1.- Su guía de acción
- 2.- Una norma contra la que será medido y bien recompensado o quizá despedido.

Objetivos de línea.-

Para que los objetivos sean efectivos no deberán restringirse a los altos niveles solamente. Cada uno de esos altos ejecutivos deberá usar la misma técnica de establecimiento de objetivos con cada uno de sus ejecutivos subordinados bajo su mando. De ésta manera, se realizan niveles múltiples de responsabilidad dando por resultado que toda la empresa tiene que rendir cuentas sobre los resultados.

El objeto de fijar primero los objetivos de línea es porque la "línea" es responsable de llevar a cabo la misión principal de la empresa, después los otros departamentos pueden sincronizar sus metas y actividades con la línea.

Objetivos de Asesoría o Staff.-

Una vez que se hán establecido objetivos de línea se pueden formular objetivos de asesoría. Siguiendo éstos pasos se evitan muchas de las actividades - innecesarias de la asesoría y se asegura que únicamente se ejecuten aquellas actividades necesarias para los objetivos totales y de línea.

Objetivos a Niveles Múltiples.-

Los máximos beneficios de la administración por objetivos se logra cuando el método se aplica a todos los niveles de la administración.

Una vez que se han establecido los objetivos principales de línea y asesoría, de acuerdo con los objetivos totales de la empresa y una vez que éstos -- han sido traducidos en términos de la acción positiva de cada uno de los niveles administrativos dentro de cada departamento, la empresa posee un mapa completo de lo que es necesario hacer para que se alcancen las metas totales durante el período en cuestión. El plan total de la empresa se há dividido en objetivos de los distintos niveles y en forma de porciones manejables.

### El Proceso del Establecimiento de Objetivos.

Cuando el ejecutivo há preparado sus objetivos, su superior deberá evaluar esas metas hacia las cuales se propone trabajar el ejecutivo y contra las cuales será medido. La evaluación consiste en preguntarse:

- 1.- Representa una tarea suficiente para éste ejecutivo durante el periodo a medir?
- 2.- Es un objetivo práctico y alcanzable?
- 3.- Está cláramente especificado en cuanto a:
  - a) La tarea?
  - b) El período de medición?
  - c) El método de medición a usar?
- 4.- Es compatible con los planes y objetivos totales de la empresa para éste período?

Si el ejecutivo superior aprueba un objetivo insuficiente al subordinado, estará perjudicando a la empresa y al subordinado, pues esta no recibió el valor debido y aquel no se está desarrollando puesto no tuvo un reto que lo mejorara en su ejecución.

A diferencia del establecimiento de normas de trabajo,

el establecimiento de normas de ejecución administrativa es un proceso difícil y complejo, no hay índices a la mano, y este es uno de los puntos más difíciles de la Administración por Objetivos.

El ejecutivo deberá efectuar los otros trabajos "de rutina" además de cumplir con sus objetivos, y ninguno no debe ser disculpa para no cumplir con todo.

Medidas Cuantitativas y Cualitativas.- La función de asesoría y la de línea difieren en que las actividades de la función de línea son más fáciles de medir, se ocupa de cosas tangibles que se prestan a un tratamiento eminentemente cuantitativo. Aún cuando un ejecutivo de línea tiene también responsabilidades medibles en términos cualitativos, el énfasis será en lo cuantitativo, mientras que con un ejecutivo de asesoría es necesario concentrarse en lo cualitativo. Los métodos cuantitativos para medir la contribución de los ejecutivos de línea, pueden incluir :

- 1.- Centros de Pérdidas y Ganancias
- 2.- Centros de Costos
- 3.- Utilidad sobre la Inversión

- 4.- Unidad de Ventas
- 5.- Costo de Ventas
- 6.- Ingreso Neto

Los presupuestos son un reporte histórico, no sirven para medir lo que debería haber pasado y por lo tanto no sirven para medir los logros de un gerente contra lo que el era responsable de lograr durante un período.

Aún cuando la definición puede variar de empresa a empresa, existen tres aspectos básicos de la calidad que deberán emplearse para medir las actividades de Asesoría:

- 1.- Costo
- 2.- Consistencia con los objetivos de la empresa.
- 3.- Contribución a los objetivos de la empresa.

#### XIV. Cómo se logran Objetivos Efectivos.-

Para que los objetivos sean efectivos deberán estructurarse dentro de ciertos patrones definidos.

Antes que nada los objetivos deberán ser específicos. Deberán especificarse en términos de lo que debe ser alcanzado y cuando debe ser terminado y hasta donde sea posible, deberán ser cuantificados, como por ejemplo, ventas en pesos, utilidad sobre la inversión, unidades por producir y otros.

Los objetivos también deberán ser realistas, es decir, alcanzables. Cuando son demasiado fáciles de alcanzar, resultan peligrosos tanto para el ejecutivo como para la empresa. Por otro lado, si son demasiado difíciles también resultan mal para la empresa y al ejecutivo le causan frustración.

Resultaría ilusorio pedir que las ventas se aumenten en un 10% cuando históricamente estos aumentos han variado entre el 1 y el 4%. Un aumento más realista sería entre un 3 y un 6% digamos.

Los objetivos deberán estar de acuerdo con la capacidad y experiencia del ejecutivo y si éstos requieren facultades que él no posee, no queda más alternativa que entrenarlo o quitarle el puesto.

El objetivo de un gerente deberá estar respaldado con la suficiente autoridad. Si se le asigna un objetivo y no se le da la suficiente autoridad para llevarlo a cabo se sentirá derrotado y esto puede conducir a problemas si trata de cumplir en esas condiciones.

Los objetivos deberán cambiarse de un período a otro para que no se vuelvan prácticas perpetuas.

Los objetivos deberán expresarse en término que tanto el ejecutivo como el subordinado entiendan con toda claridad y que tengan el mismo significado para ambos. Por ésta razón, los objetivos deberán escribirse, aquí resulta muy importante la comunicación.

Deberá tenerse cuidado de no establecer objetivos con actividades fáciles de medir y de poca importancia y por esa razón sacrificar otros que no son tan fácilmente medibles. Puede surgir un problema de éste tipo si se insiste en objetivos cuantitativos.

Todos los objetivos deberán revisarse teniendo en cu  
en ta dos cuestiones importantes:

- 1.- Es necesario el trabajo?
- 2.- Es compatible con los otros planes?

Además, deberán concentrarse en aquellas actividades que rindan el máximo beneficio. De ser posible los objetivos de menor importancia se incluirán con los objetivos importantes y se mejorarán simultáneamente, o bi  
en bién, pueden ser pos  
pu puestos hasta que se hayan cumpli  
do los más importantes.

Todos los objetivos deberán expresarse en términos que aseguren que se hará un intento serio de cumplir con ellos y que se verificará el progreso logrado en forma  
regular.

XIV. Cómo se logran Objetivos Efectivos.-

Para que los objetivos sean efectivos deberán estructurarse dentro de ciertos patrones definidos.

Antes que nada los objetivos deberán ser específicos. Deberán especificarse en términos de lo que debe ser alcanzado y cuando debe ser terminado y hasta donde sea posible, deberán ser cuantificados, como por ejemplo, ventas en pesos, utilidad sobre la inversión, unidades por producir y otros.

Los objetivos también deberán ser realistas, es decir, alcanzables. Cuando son demasiado fáciles de alcanzar, resultan peligrosos tanto para el ejecutivo como para la empresa. Por otro lado, si son demasiado difíciles también resultan mal para la empresa y al ejecutivo le causan frustración.

Resultaría ilusorio pedir que las ventas se aumenten en un 10% cuando históricamente estos aumentos han variado entre el 1 y el 4%. Un aumento más realista sería entre un 3 y un 6% digamos.

Los objetivos deberán estar de acuerdo con la capacidad y experiencia del ejecutivo y si éstos requieren facultades que él no posee, no queda más alternativa que entrenarlo o quitarle el puesto.

El objetivo de un gerente deberá estar respaldado con la suficiente autoridad. Si se le asigna un objetivo y no se le dá la suficiente autoridad para llevarlo a cabo se sentirá derrotado y ésto puede conducir a problemas si trata de cumplir en esas condiciones.

Los objetivos deberán cambiarse de un período a otro para que no se vuelvan prácticas perpetuas.

Los objetivos deberán expresarse en término que tanto el ejecutivo como el subordinado entiendan con toda claridad y que tengan el mismo significado para ambos. Por ésta razón, los objetivos deberán escribirse, aquí resulta muy importante la comunicación.

Deberá tenerse cuidado de no establecer objetivos con actividades fáciles de medir y de poca importancia y por esa razón sacrificar otros que no son tan fácilmente medibles. Puede surgir un problema de éste tipo si se insiste en objetivos cuantitativos.

Todos los objetivos deberán revisarse teniendo en cuenta dos cuestiones importantes:

- 1.- Es necesario el trabajo?
- 2.- Es compatible con los otros planes?

Además deberán concentrarse en aquellas actividades que rindan el máximo beneficio. De ser posible los objetivos de menor importancia se incluirán con los objetivos importantes y se mejorarán simultáneamente, o bien, pueden ser pospuestos hasta que se hayan cumplido los más importantes.

Todos los objetivos deberán expresarse en términos que aseguren que se hará un intento serio de cumplir con ellos y que se verificará el progreso logrado en forma regular.

XV. Administración del Programa de Administración  
por Objetivos

---

La administración del programa deberá ser tan sencilla como sea posible pero conservando su efectividad.

Los requisitos principales son:

- 1.- Asignar la responsabilidad para la administración.
- 2.- Registrar los objetivos.
- 3.- Controlar el estado de los objetivos.
- 4.- Preparar reportes a la gerencia.

Responsabilidad Administrativa.- En casi todas las empresas la dirección ejecutiva de la Administración por Objetivos se centra en el Presidente o en el Vice-Presidente ejecutivo. Este ejecutivo tiene la autoridad necesaria que le permitirá dirigir la acción que piden los objetivos.

En cuanto a la responsabilidad para los aspectos administrativos del método, ésta generalmente se delega a otro alto ejecutivo.

La decisión sobre quien <sup>X</sup> llevará la administración del <sup>X</sup> programa dependerá del grado en que se <sup>use</sup> la Adminis-- <sup>X</sup> tración por Objetivos y los usos principales a que se le destine. Si son empresas en las que el método es empleado principalmente como una herramienta para calificar al personal, entonces el programa será administrado por el Gerente de Relaciones Industriales. Por otro lado, si la empresa está enfocada ha cia la planeación, el ejecutivo de planeación conducirá la administración. Cuando el programa se desti na a usos múltiples, entonces la tarea corresponderá a un ejecutivo asistente del ejecutivo máximo de la empresa.

Registro de Objetivos.- Si bien es cierto que los objetivos no necesitan ser registrados en formas de determinado formato o tamaño, sí resulta conveniente que todos los ejecutivos adopten un formato uniforme. A continuación se presentan algunos ejemplos de formas usadas

E J E M P L O I

COMPANIA CERVECERA AMERICANA

Muestra de Objetivos y Resultados del Gerente de Distrito

Metas para 19   

Logros

1.- Logre un aumento del 9% en las ventas totales de cerveza en paquete y un 4% de aumento en las ventas totales de cerveza de barril

Un aumento del 6.2% en las ventas de cerveza en paquete y un aumento del 3.8% en cerveza de barril. Alcanzó las metas en 4 de mercados. El cambio de un mayorista causó baja en ventas en el mercado C.

Fecha de Terminó:

Dic.31, 19   

2.- Asegure y retenga un 100% de distribución en cada mercado de su distrito.

Retuvo un 100% de distribución en los mercados D,F.y G. El mercado E aumentó de 97% a 100% el mercado B aumentó de 95% a 98%; el mercado A aumentó de 72% a 91% y el mercado C de 80% a 84%

Fecha de Terminó:

Dic.31, 19   

3.- Convenza a los mayoristas D,E y G que construyan almacenes adecuados en los puntos de ventas.

Almacenes en los puntos de ventas construidos por los tres mayoristas. Terminados en Jun.10.

Fecha de Terminó:

Julio 10., 19

EJEMPLO II

COMPANIA DE AVIACION

Evaluación de Ejecución Administrativa

De: A:

Nombre	Arch.No.	Titulo de Puesto	Codigo
--------	----------	------------------	--------

1.- Deberá ser llenado por el Empleado Metas de Ejecución y Planes de Acción para cada una de las Principales Res- ponsabilidades	11.- Será llenado por el <sup>Supervisor</sup> Resultados y Comenta- rios.
--	---

Estas son las metas de Ejecución  
y planes de acción de:

Aprobó:

Firma del Empleado

fecha

Firma del Supervisor

fecha

### Control del Estado de Avance.-

Muchas empresas emplean algo similar a las gráficas de Gantt o de barras, para el control de objetivos. En tal gráfica se listan los objetivos verticalmente en el margen izquierdo y las fechas se ponen horizontalmente a través de la gráfica, de ésta manera se pueden registrar los avances de los objetivos a una fecha determinada.

Otras empresas emplean un archivo especial de tarjetas con las fechas importantes mencionadas en los objetivos. Al llegar una determinada fecha se revisa el estado de avance hacia el objetivo y se registra en la tarjeta.

No importa qué método se use, lo importante es recordar que el objeto de seguir el avance de un objetivo es proporcionar a la administración la información necesaria para basar sus decisiones, incluyendo acciones correctivas.

Para ser congruentes con la doctrina de la administración por excepción, otro método consiste en vigi-

lar el estado de avance de los objetivos, haciendo una lista de todos los objetivos que no hán sido alcanzados al final de período límite, y presentarlos al superior para que tome determinaciones. De esa manera el superior no tiene que preocuparse -- por aquellos objetivos que progresan normalmente.

#### Creatividad e Ingenio.-

Muchas personas creen que la Administración por Objetivos limita la creatividad y el ingenio de los ejecutivos. Se imaginan que el método describe las responsabilidades de la persona en gran detalle y -- que solo se requiere que el siga estas instrucciones al pie de la letra.

La Administración por objetivos es la <sup>ní</sup> síntesis de - X lo anterior, es un método por medio del cual el ejecutivo es considerado responsable de ciertos resultados, los cuales puede cumplir utilizando en toda su amplitud tanto su inteligencia como su ca pacidad y su experiencia, es más, un programa bien X pensado de Administración por Objetivos, deberá con- X.

siderar que el ejecutivo use al máximo su creatividad y su ingenio.

Al ejecutivo se le dá amplitud para que ejercite su ingenio y su creatividad en la formulación original de sus objetivos. Teniendo como marco de referencia los objetivos totales de la empresa, repasa todas -- sus capacidades como administrador para determinar -- cuáles serán sus metas, además, el superior del ejecutivo, al revisar los objetivos de éste, se asegura- X rá de que el subordinado ha desarrollado plenamente su habilidad creativa.

En éste método se establecen solo los resultados por los cuales se hace responsable al ejecutivo, y no se le dice al detalle que métodos debe seguir para cumplirlos. El es responsable de los resultados, pero está en entera libertad de usar los medios que el juzgue necesarios para alcanzar el fin con éxito. En realidad, si a varios ejecutivos se les fija individualmente el mismo objetivo, cada uno logrará - alcanzarlo por caminos completamente diferentes.

La Administración por Objetivos no es nada fácil y por ello desarrolla ejecutivos fuertes y líderes.

#### Bases para Sueldos e Incentivos .-

La Administración por objetivos proporciona de por sí las bases más legales y eficientes para fijar compensaciones o sueldos y para incentivos.

Si un ejecutivo está cumpliendo adecuadamente con sus objetivos merece su compensación normal, si no cumple deberá ser aconsejado y motivado y se se exce-  
de en el cumplimiento del deber deberá establecerse un incentivo para él. Deberá entenderse que una empresa retiene y compensa a un ejecutivo, sin importar el puesto, sobre una sola base, por aquellas actividades cuya terminación es necesaria para la salud económica de la empresa.

XV. Administración del Programa de Administración  
por Objetivos

---

La administración del programa deberá ser tan sencilla como sea posible pero conservando su efectividad.

Los requisitos principales son:

- 1.- Asignar la responsabilidad para la administración.
- 2.- Registrar los objetivos.
- 3.- Controlar el estado de los objetivos.
- 4.- Preparar reportes a la gerencia.

Responsabilidad Administrativa.- En casi todas las empresas la dirección ejecutiva de la Administración por Objetivos se centra en el Presidente o en el Vice-Presidente ejecutivo. Este ejecutivo tiene la autoridad necesaria que le permitirá dirigir la acción que piden los objetivos.

En cuanto a la responsabilidad para los aspectos administrativos del método, ésta generalmente se delega a otro alto ejecutivo.

La decisión sobre quien llevará la administración del programa dependerá del grado en que se <sup>use</sup> la Administración por Objetivos y los usos principales a que se le destine. Si son empresas en las que el método es empleado principalmente como una herramienta para calificar al personal, entonces el programa será administrado por el Gerente de Relaciones Industriales. Por otro lado, si la empresa está enfocada hacia la planeación, el ejecutivo de planeación conducirá la administración. Cuando el programa se destina a usos múltiples, entonces la tarea corresponderá a un ejecutivo asistente del ejecutivo máximo de la empresa.

Registro de Objetivos.- Si bien es cierto que los objetivos no necesitan ser registrados en formas de determinado formato o tamaño, sí resulta conveniente que todos los ejecutivos adopten un formato uniforme. A continuación se presentan algunos ejemplos de formas usadas

E J E M P L O I

COMPANIA CERVECERA AMERICANA

Muestra de Objetivos y Resultados del Gerente de Distrito

Metas para 19    

Logros

1.- Logre un aumento del 9% en las ventas totales de cerveza en paquete y un 4% de aumento en las ventas totales de cerveza de barril

Fecha de Termino:  
Dic.31, 19    

Un aumento del 6.2% en las ventas de cerveza en paquete y un aumento del 3.8% en cerveza de barril. Alcanzó las metas en 4 de 7 mercados. El cambio de un mayorista causó baja en ventas en el mercado C.

2.- Asegure y retenga un 100% de distribución en cada mercado de su distrito.

Fecha de Termino:  
Dic.31, 19    

Retuvo un 100% de distribución en los mercados D, F. y G. El mercado E aumentó de 97% a 100% el mercado B aumentó de 95% a 98%; el mercado A aumentó de 72% a 91% y el mercado C de 80% a 84%

3.- Convenza a los mayoristas D, E y G que construyan almacenes adecuados en los puntos de ventas.

Fecha de Termino:  
Julio 10., 19    

Almacenes en los puntos de ventas construidos por los tres mayoristas. Terminados en Jun.10.

EJEMPLO II

COMPANIA DE AVIACION

Evaluación de Ejecución Administrativa 7

De: A:

Nombre:	Arch.No.	Titulo de Puesto	Codigo
---------	----------	------------------	--------

1.- Deberá ser llenado por el Empleado Metas de Ejecución y Planes de Acción para cada una de las Principales Res- ponsabilidades	11.- Será llenado por el <sup>Supervisor</sup> Resultados y Comenta- rios.
--	--

Estas son las metas de Ejecución  
y planes de acción de:

Aprobó:

Firma del Empleado

fecha

Firma del Supervisor

fecha

#### Control del Estado de Avance.-

Muchas empresas emplean algo similar a las gráficas de Gantt o de barras, para el control de objetivos. En tal gráfica se listan los objetivos verticalmente en el margen izquierdo y las fechas se ponen horizontalmente a través de la gráfica, de esta manera se pueden registrar los avances de los objetivos a una fecha determinada.

Otras empresas emplean un archivo especial de tarjetas con las fechas importantes mencionadas en los objetivos. Al llegar una determinada fecha se revisa el estado de avance hacia el objetivo y se registra en la tarjeta.

No importa qué método se use, lo importante es recordar que el objeto de seguir el avance de un objetivo es proporcionar a la administración la información necesaria para basar sus decisiones, incluyendo acciones correctivas.

Para ser congruentes con la doctrina de la administración por excepción, otro método consiste en vigi-

lar el estado de avance de los objetivos, haciendo una lista de todos los objetivos que no hán sido alcanzados al final de período límite, y presentarlos al superior para que tome determinaciones. De esa manera el superior no tiene que preocuparse -- por aquellos objetivos que progresan normalmente.

#### Creatividad e Ingenio.-

Muchas personas creen que la Administración por Objetivos limita la creatividad y el ingenio de los ejecutivos. Se imaginan que el método describe las responsabilidades de la persona en gran detalle y -- que solo se requiere que el siga estas instrucciones al pie de la letra.

La Administración por objetivos es la <sup>nó</sup> síntesis de - X lo anterior, es un método por medio del cual el ejecutivo es considerado responsable de ciertos resultados, los cuales puede cumplir utilizando en toda su amplitud tanto su inteligencia como su ca pacidad y su experiencia, es más, un programa bien X pensado de Administración por Objetivos, deberá con- X

siderar que el ejecutivo use al máximo su creatividad y su ingenio.

Al ejecutivo se le dá amplitud para que ejercite su ingenio y su creatividad en la formulación original de sus objetivos. Teniendo como marco de referencia los objetivos totales de la empresa, repasa todas -- sus capacidades como administrador para determinar -- cuáles serán sus metas, además, el superior del ejecutivo, al revisar los objetivos de éste, se asegura- X rá de que el subordinado ha desarrollado plenamente su habilidad creativa.

En éste método se establecen solo los resultados por los cuales se hace responsable al ejecutivo, y no se le dice al detalle que métodos debe seguir para cumplirlos. El es responsable de los resultados, pero está en entera libertad de usar los medios que el juzgue necesarios para alcanzar el fin con éxito. En realidad, si a varios ejecutivos se les fija individualmente el mismo objetivo, cada uno logrará - alcanzarlo por caminos completamente diferentes.

La Administración por Objetivos no es nada fácil y por ello desarrolla ejecutivos fuertes y líderes.

Bases para Sueldos e Incentivos .-

La Administración por objetivos proporciona de por sí las bases más legales y eficientes para fijar compensaciones o sueldos y para incentivos.

Si un ejecutivo está cumpliendo adecuadamente con sus objetivos merece su compensación normal, si no cumple deberá ser aconsejado y motivado y se se exce-  
de en el cumplimiento del deber deberá establecerse un incentivo para él. Deberá entenderse que una empresa retiene y compensa a un ejecutivo, sin importar el puesto, sobre una sola base, por aquellas actividades cuya terminación es necesaria para la salud económica de la empresa.