



centro de educación continua
facultad de ingeniería, unam



29

DIRECTORIO DE PROFESORES DEL CURSO

TECNICAS BASICAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Dr.

DR. J. EMILIO FERNANDEZ AGUAYO
World Systems de México, S.A.
Presidente
Insurgentes Sur 813-104
México, D.F.

DIRECTORIO DE ASISTENTES DEL CURSO DE TECNICAS BASICAS DE ADMINISTRACION
DE EMPRESAS (del 4 de julio al 4 de agosto de 1972)

NOMBRE Y DIRECCION

EMPRESA Y DIRECCION

- | | |
|---|--|
| 21. DR. ELEUTERIO PEREZ CERECEDO
Venezuela No. 24-4
México 1, D. F. | I.S.S.S.T.E.
Av. Juárez No. 154 3er. Piso
México, D. F. |
| 22. ING. RODOLFO PEREZ GUEVARA
Cronistas No. 614
Cd. Satélite
Edo. de México | GTE. SYLVANIA
Tenayuca No. 475-A
México, D. F. |
| 23. ARQ. JORGE RENNER
Ometusco No. 30-9
México 11, D. F. | DESPACHO PARTICULAR
Insurgentes Sur No. 540-501
México 7, D. F. |
| 24. ING. ALFONSO POIRE RUELAS
Platón No. 140
México 5, D. F. | PEMEX
Av. Marina Nacional No. 329
México, D. F. |
| ING. FERNANDO RIOS McBEATH
Odesa No. 914
Col. Portales
México 13, D. F. | PETROLEOS MEXICANOS
Marina Nacional No. 329 6o. Piso
México, D. F. |
| 26. ING. SALVADOR RICO VALADEZ
Dr. Jose G. Parres No. 165
H. Cuautla, Mor. | COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD
H. Cuautla, Mor. |
| 27. SR. GONZALO SERRANO MEDELLIN
Retorno No. 1 de Cecilio Robelo No. 50-4
Col. Jardin Balbuena
México, D. F. | |
| 28. ING. J. CESAR YLLAN
Oacalco, Morelos | INGENIO DE OACALCO, S. A.
Balderas No. 36 13o. Piso
México 1, D. F. |
| 29. LIC. MARCOS A. ZAPATA GAMBOA
Concepción Béirtegui No. 1407
México 12, D. F. | CONSTRUCTORA FRANSER, S. A.
Félix Berenguer No. 126-1-B
México, D. F. |
| 30. MA. EUGENIA ZORRILLA DE LAILSON
Altavista 17 Km. 17 1/2
Carretera-México Toluca
México 10, D. F. | I.P.N. ESC. DE ENFERMERIA Y OBSTETRI-
CIA.
Plan de Ayala y San Luis
México, D. F. |

Curso de Técnicas Básicas de la Administración de Empresas

Objetivos

El objetivo principal de este curso es preparar a los participantes en el uso de una serie de técnicas que les permitan administrar una empresa pequeña.

A quien va dirigido

A Ingenieros u otros profesionales que no tienen una educación formal en Administración y que desean prepararse en esta disciplina para poder ejercer funciones administrativas a nivel medio.

1. Introducción

- Bases históricas de la Administración
- Definiciones básicas
- La Administración en la Era del Cambio

2. Teoría Administrativa

- Diferentes teorías
- Administración por objetivos
- Administración por áreas de responsabilidad
- Investigación de operaciones

3. Principios y Leyes de la Administración

- Principios administrativos
- Método científico
- Teoría de sistemas

4. Planeación

- Planes
- Políticas y normas
- Procedimientos
- Programas

5. Organización e Investigación

- División del trabajo
- Sistemas de organización
- Alcance del control
- Manual de la empresa
- Reclutamiento, Prueba y Selección del Personal

6. Dirección, Conducción y Control

- Disciplina y autoridad
- Comunicación
- Liderazgo
- Controles
- Matriz administrativa
- Relaciones humanas

7. Discusión sobre Planeación y Organización

8 y 9. Divisiones de la Empresa

- Mercadotecnia
- Producción
- Finanzas

10 y 11. La Operación de la Empresa

- Estructura legal, tipos de sociedades
- Planta y equipo
- Trabajos de oficina
- Contabilidad
- Ordenes de venta
- Crédito y Cobranzas
- Compras
- Almacenes
- Depto. de tráfico

12. Discusión sobre Divisiones y Operación de la empresa

PRIMERA PARTE

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

La administración es tan antigua como la humanidad, siempre ha existido la necesidad de organizar, coordinar y controlar las actividades del grupo, para lograr un fin determinado.

En el momento en que el hombre deja de ser nómada y se asienta, es decir se establece en un sitio fijo, empiezan los problemas administrativos. Unos serán constructores, otros cazadores, otros cultivarán la tierra y en determinado momento, deberán convertirse en guerreros, para evitar ser invadidos por extraños, o para intentar la invasión de otras tierras que ofrezcan mejores perspectivas a su supervivencia. Todas estas actividades, requieren de una cierta administración, para ser llevadas a cabo con éxito.

Las inscripciones Babilónicas, ya hacen mención de cuestiones de organización del esfuerzo humano. Durante la época de los Faraones en Egipto, la administración fue necesaria para coordinar las labores de miles de indivi-

duos, durante la construcción de las Pirámides. La explotación de las canteras, el transporte, el labrado y la colocación de miles de toneladas de bloques de roca, necesitaban de una buena planeación, organización y control.

Los griegos, fueron grandes administradores, y muchas de sus instituciones y formas de administración, fueron reproducidas o imitadas por otras naciones. Grandes pensadores griegos, como Platón, hicieron notables contribuciones a la administración y a la política.

Platón, es uno de los primeros en escribir sobre la división del trabajo y la necesidad de adquirir destreza para realizar un trabajo satisfactorio (~~La República~~).

Las expediciones griegas, sus conquistas militares y culturales y la expansión de su comercio, requerían de una buena administración. Lo mismo puede decirse de la planeación urbana, las construcciones de templos, estadios, teatros y otros edificios monumentales, que aún en nuestra época, son motivo de admiración.

El Imperio Romano, se caracterizó, por lo menos durante su expansión y consolidación, por las grandes dotes administrativas de sus gobernantes, ejemplo de ello son sus ciudades, la construcción de grandes acueductos, puentes, templos, coliseos y el maravilloso sistema de comunicación vial, que unía a toda Italia, formado por la vía Aemilia que unía a Mediolánum al norte, con Fánum, la vía Flaminia que unía a Fanum con Roma y la grandiosa vía Appia que unía a Roma con Taréntum y Brundúsium al sur de la península.

La organización político-militar-administrativa del Imperio, ~~Con~~ sus prefectos pretorianos, sus cónsules, procónsules y sus centurias, fué modelo de instituciones posteriores. El Derecho Romano, la creación del senado y el establecimiento y control de los tributos obligatorios, que debían pagar los súbditos al Imperio, son el punto de partida de las modernas Instituciones de la Administración Pública. No hubiera sido posible sostener y controlar un Imperio tan extenso, sin buenos administradores.

Precisamente, ya en su decadencia, la falta de una buena administración y el relajamiento en los controles fueron factores determinantes para precipitar el fin del Imperio Romano.

Carlo Magno fué poco brillante como administrador, pero sí logró conciliar los intereses de su Imperio con los del Clero, al llegar a un acuerdo con el Papa Leon III en el sentido de que el Imperio se encargaría de los asuntos del hombre en la tierra y la Iglesia de los asuntos del hombre en el cielo, es decir del aspecto espiritual únicamente. En éstos tiempos quedó organizada la nobleza en reyes, príncipes, duques, marqueses, condes, barones y otros, mientras que la iglesia se organizaba en Papas, cardenales, arzobispos, obispos, curas, sacerdotes etc. Desde entonces, hasta el presente, la Iglesia Católica ha sido ejemplo de buena organización y administración.

En general, la edad media, fuera de que marca el inicio del Feudalismo, no dió contribuciones de importancia a la administración.

Durante el Feudalismo, los señores de la tierra, los nobles, apoyados por la Iglesia, ejercen un control absoluto sobre las personas que viven bajo su influencia; todos sin excepción, labradores, artesanos, pastores y artistas son únicamente vasallos, ingenuiles y siervos del señor feudal. El feudo es en realidad la primera de las grandes empresas, la propiedad agrícola. Este es muy grande pero la unidad de producción, la alodia, es muy pequeña pues consiste en una familia campesina; los grandes ingresos emanan del pago de rentas, derechos y censos, éste sistema tributario es el antecedente de los sistemas tributarios modernos.

El Renacimiento sí proporciona algunas contribuciones al avance del proceso administrativo, destacándose entre otras, la creación de la primera Intitución Banca-

8

ria, la invención de la Contabilidad por Partida Doble y la creación de grandes empresas dedicadas al comercio mundial, en los cuales, ya era necesario coordinar esfuerzos de producción, mercadeo y finanzas.

Los economistas ingleses de la antigüedad contribuyeron con enseñanzas aplicables a la Administración, entre los más destacados están Adam Smith que escribió "La Riqueza de las Naciones", Ricardo con su libro "Principios de Economía Política" y John Stuart Mill, que también nombró a su libro "Principios de Economía Política".

La revolución industrial, trae consigo el fin del Feudalismo, el hombre deja el campo y se hace obrero, los nobles entran en franca decadencia, para dar paso a una nueva casta privilegiada: los industriales.

El principio de la industria organizada, lo marca el llamado sistema doméstico, donde el trabajo industrial se lleva a cabo en numerosos pequeños talleres domésticos,

lo cual dificulta la supervisión. Para mejorar ésta situación se crea el sistema del sub-contrato, en el cual un empresario subcontrata parte de sus actividades con otros empresarios para mejorar el control.

de Hacia 1700 se fundan en Inglaterra, las tres primeras grandes empresas industriales del mundo: los Nuevos Telares en Haddingtonshire, las minas de carbón y refinerías de Mackworth en Neath y los talleres de hierro ~~Crowley~~ en Winlaton.

El primer motor Newcomen se instaló en 1715 en una mina de carbón y no fué sino hasta 1778 cuando se construyó el primer motor Boulton y Watt. Las primeras en mecanizarse, fueron las minas de carbón, que son las empresas donde se inicia la Revolución Industrial; el segundo tipo de empresas en crecer, fueron empresas metalúrgicas y constructoras de barcos y posteriormente las empresas textiles, al desarrollarse la ingeniería de la maquinaria textil.

Al separar al artesano del control de su trabajo y convertirlo en obrero de fábrica, nacen los problemas importantes de la Administración.

Como resultado de la mecanización de la producción, ésta aumenta considerablemente, el mercado local resulta estrecho y es necesario aumentar la demanda al rango nacional y después al internacional. Esta situación crea nuevos problemas administrativos, de producción, de mercadeo y de finanzas.

El ejército también ha ejercido influencia en la Administración, principalmente en cuanto a la organización de grandes contingentes humanos para lograr un fin común, la conservación de la moral del grupo, aún en circunstancias críticas, y por su recia disciplina. El ejército Prusiano, es el creador del Cuerpo de Estado Mayor, cuerpo de ejército dedicado exclusivamente a funciones de consejo, estudio y previsión, que apoya las funciones del ejército regular de combate o de línea. Casi todos los ejércitos del

mundo, cuentan con un cuerpo de línea y otro de estado ma
yor, 8 la empresa privada y aún la pública, han tomado
del ejército el concepto de línea y estado mayor y los
vemos en las grandes firmas, representados por las funcion
es de línea y los servicios de asesoría o "Staff", como
comunmente se les denomina.

Una vez que hemos examinado las raíces de la Administra-
ción, pasemos ahora a estudiar la Administración en nues-
tros días y el porqué resulta indispensable una excelen-
te preparación del ejecutivo.

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 esto 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 cómo nos han acercado a nuestro objetivo, tanto el plan, como las decisiones, son también funciones de la Administración y ésta 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~~ ^{día} 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. 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 aplicar técnicas de división del trabajo, obtención de estándares, etc., con una clase trabajadora inculta, iletrada y carente de información sobre sus verdaderos derechos como individuos; pero en nuestros días se nota la situación de que ya nadie quiere ser servidor de otros; el hombre se revela ante la autoridad arbitraria, exige trato y remuneración justas y está conciente de su papel en el proceso productivo y en su importancia como miembro de la sociedad; exige un lugar justo en el mundo y algunos, se revelan contra la enajenación en

que han 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.

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~~^{tal} 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 rela^uciones interpersonales.

Esta escuela, también llamada " Behaviorista ", o de - las relaciones humanas, utiliza teorías y métodos re^ucientes 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 psico^ulogía 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 trata 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

20

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.

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 perdería 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~~ 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 concentrese 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 subseuiente 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.

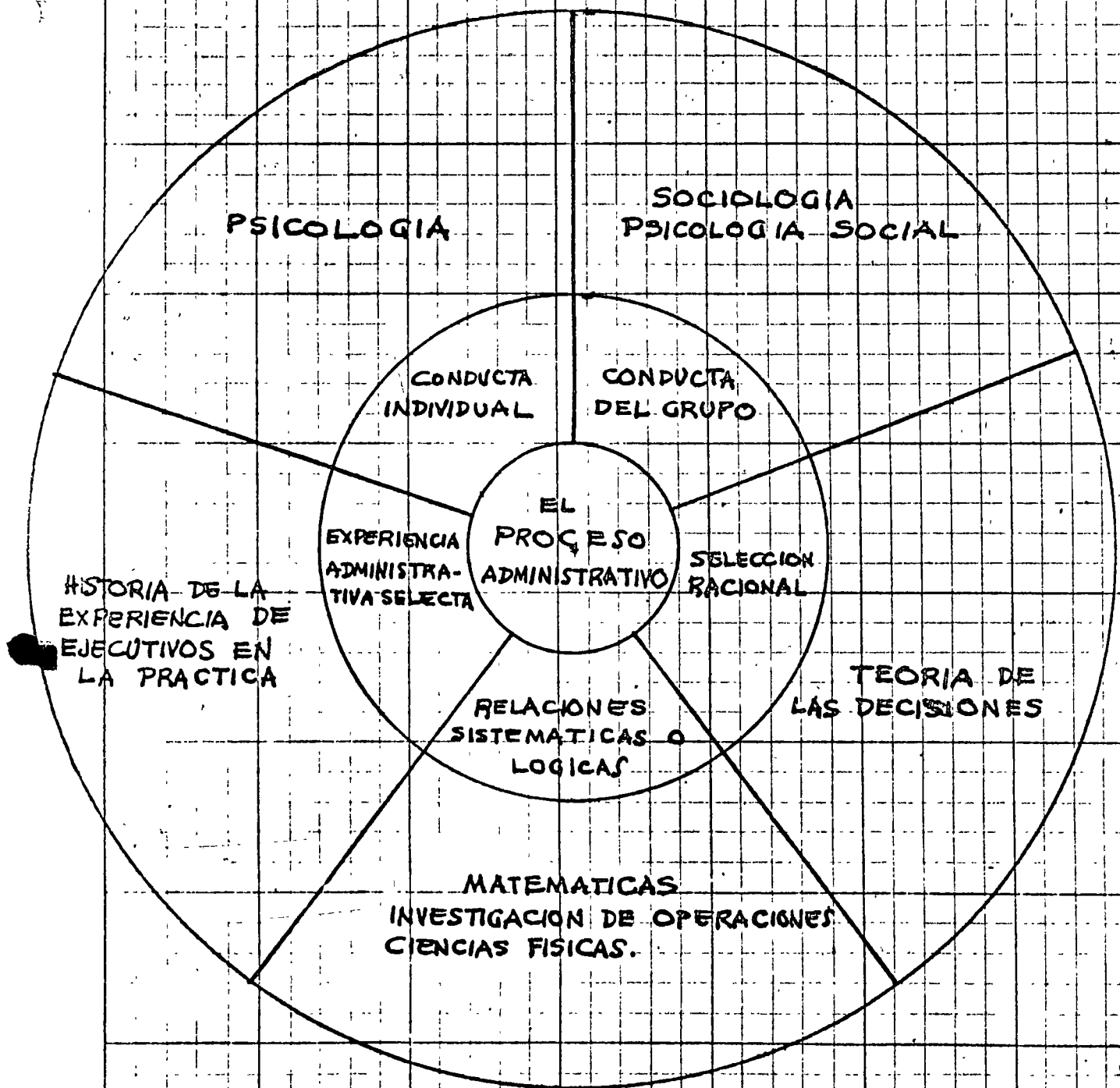
La alta administración establece qué metas quiere alcanzar, tanto con objetivos a largo plazo (cinco años) como a corto plazo (un año).

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 funcionales 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.

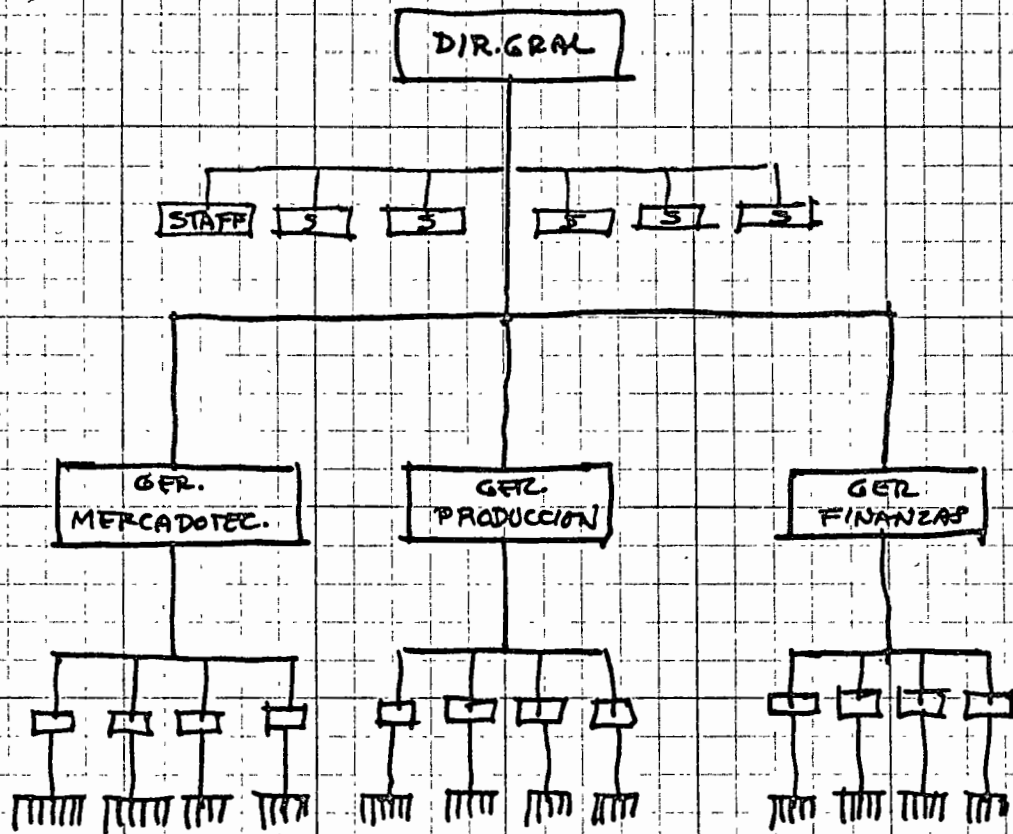


AREAS DEL CONOCIMIENTO HUMANO QUE
CONTRIBUYEN

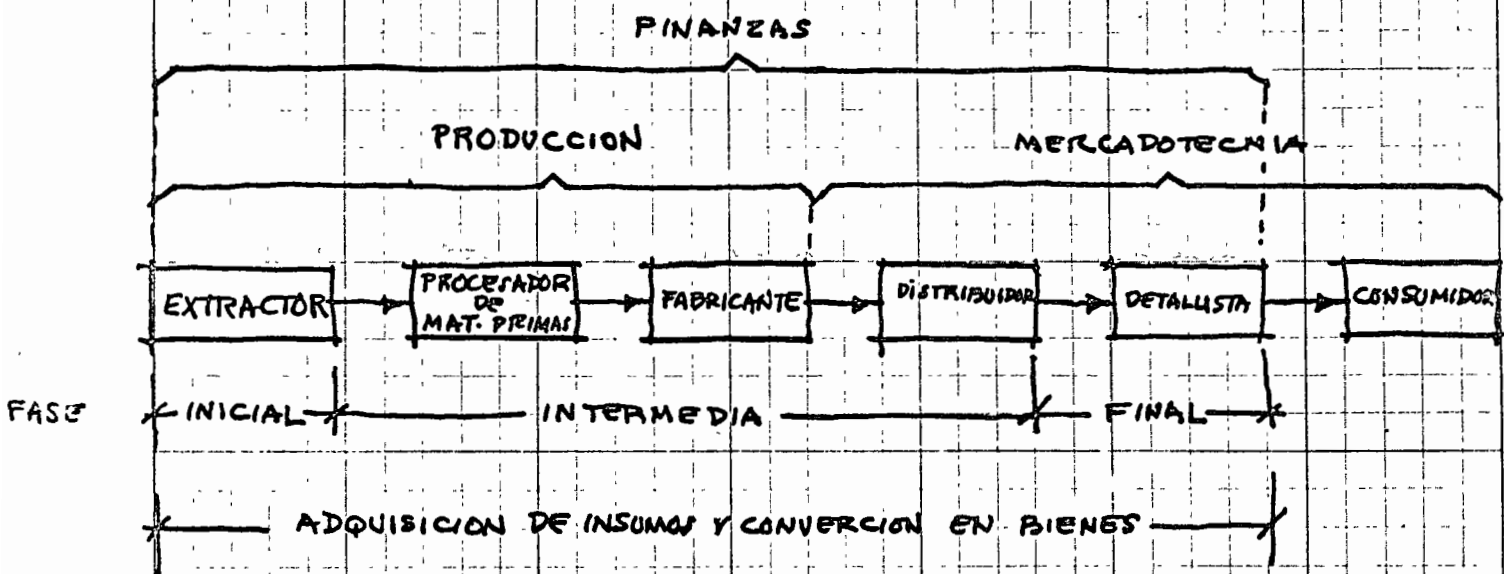


7





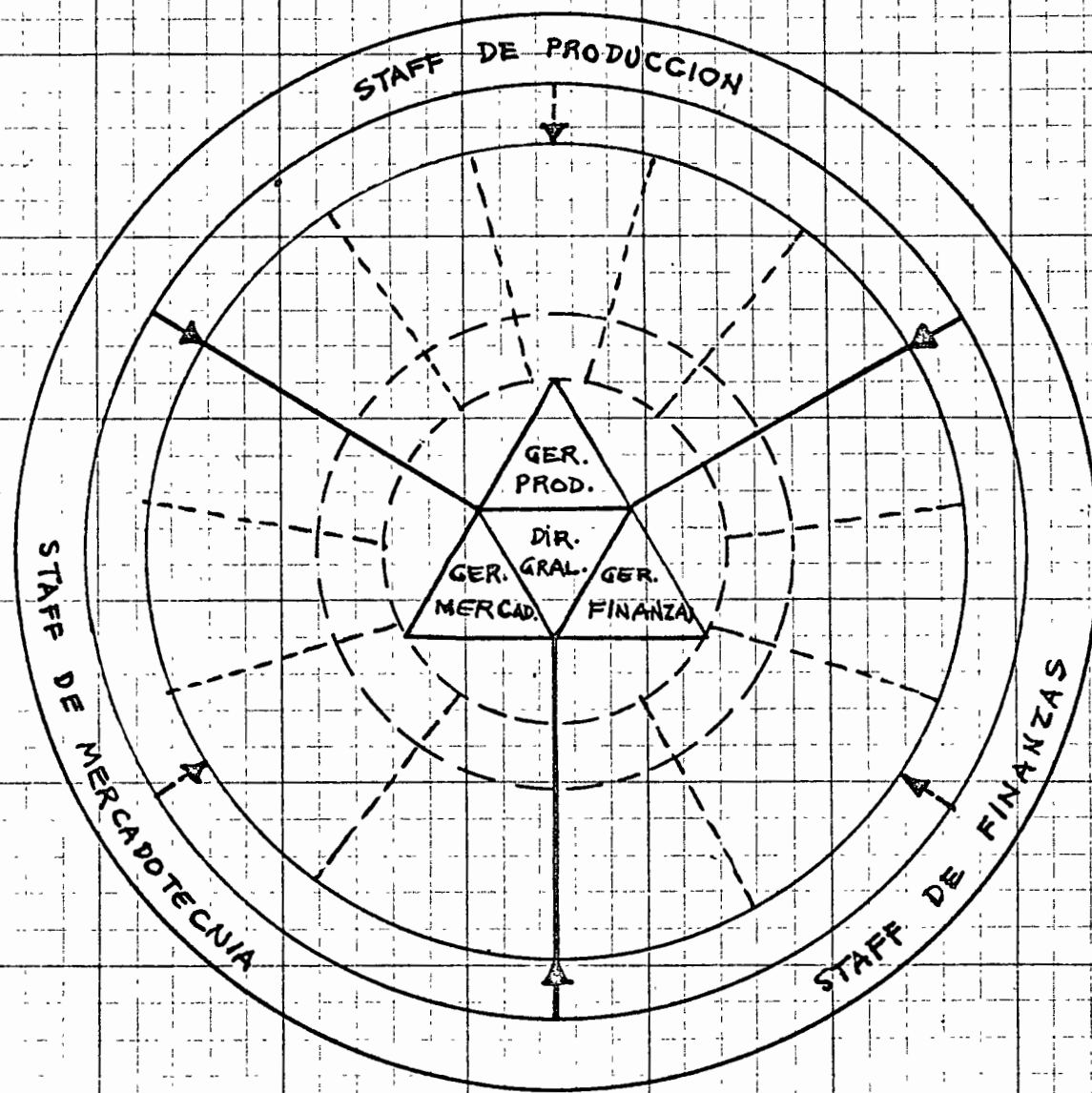
ORGANIGRAMA TRADICIONAL



LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA Y SUS FASES

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

MATRIZ INICIAL DE LAS RELACIONES PROCESO-FUNCION
DEL EJECUTIVO



ORGANIGRAMA CIRCULAR

Preocupación por el Personal

9

Admon. 1,9

La cuidadosa atención a las necesidades del personal, conduce a una atmósfera confortable tanto en la organización como en el ritmo de trabajo

8

7

6

5

4

3

2

1

Admon. 1,1

Ejercicio del esfuerzo mínimo para obtener la producción requerida. Es apropiado solo para mantener integrada la organización.

Admon. 5,5

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

Admon. 9,9

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.

"LA MATRIZ
ADMINISTRATIVA"

de
Blake & Mouton.

Admon. 9,1

La eficiencia en las operaciones resulta de arreglar las condiciones de trabajo de tal forma que el elemento de trabajo interfiera en grado mínimo.

1

2

3

4

5

6

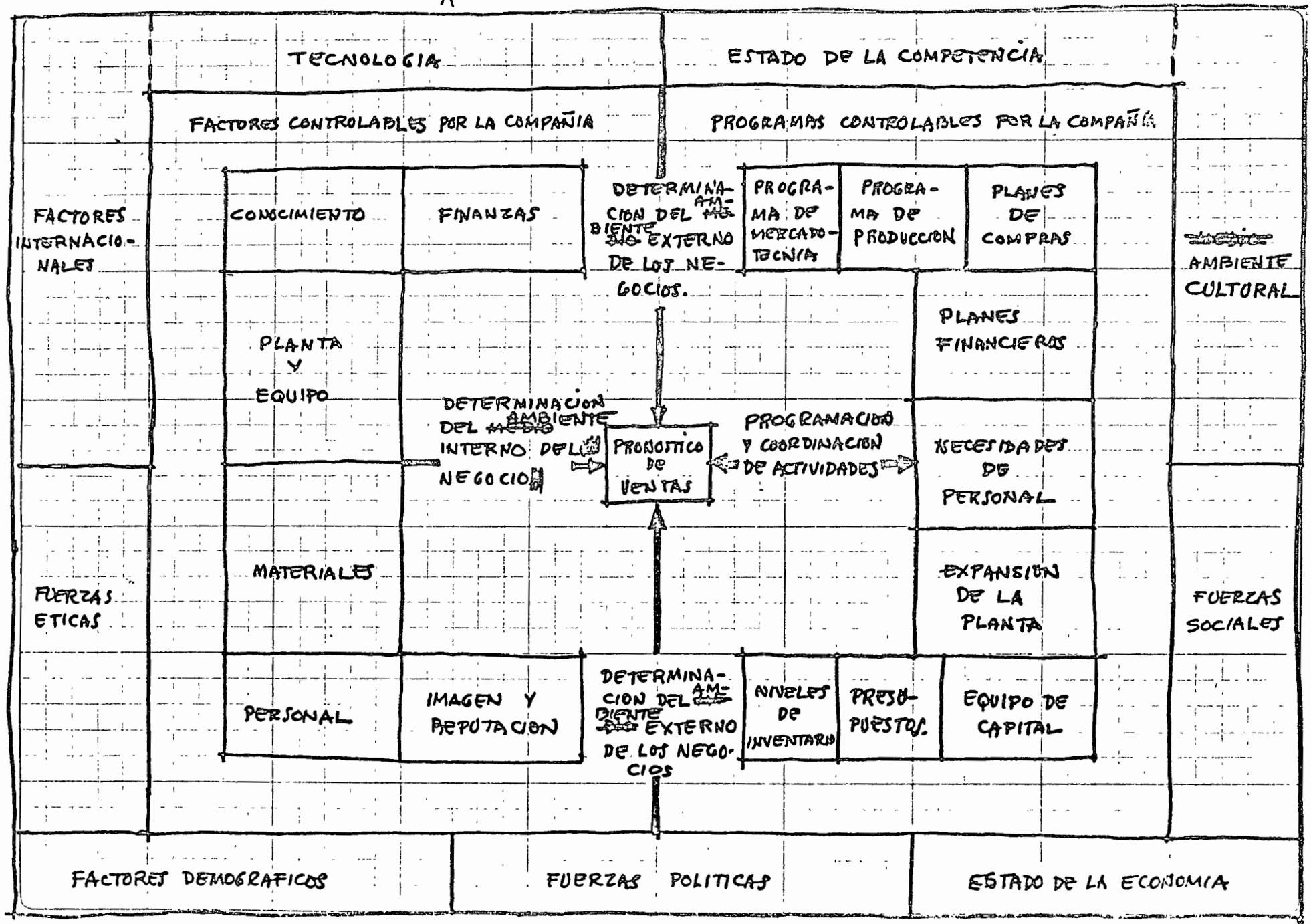
7

8

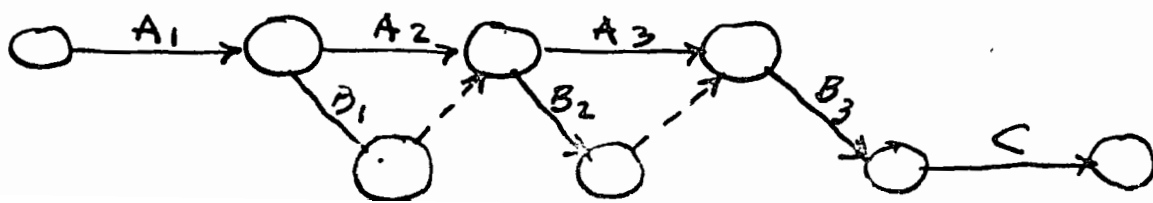
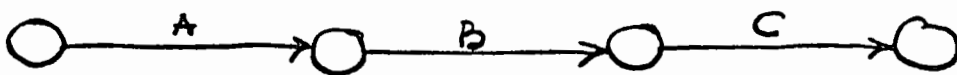
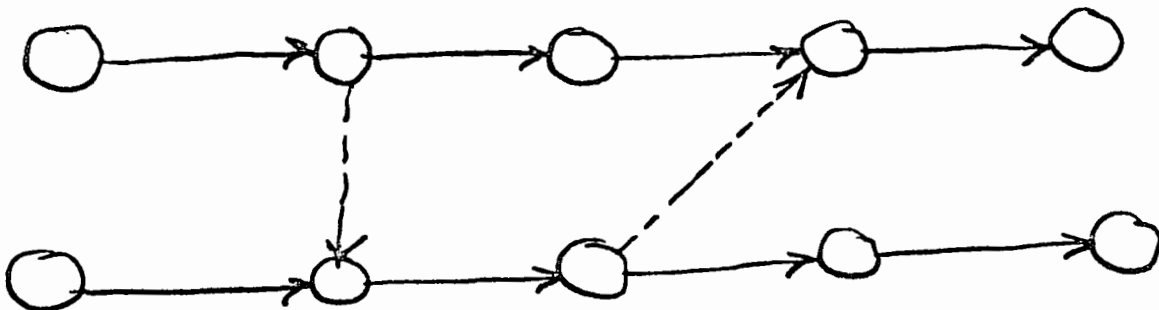
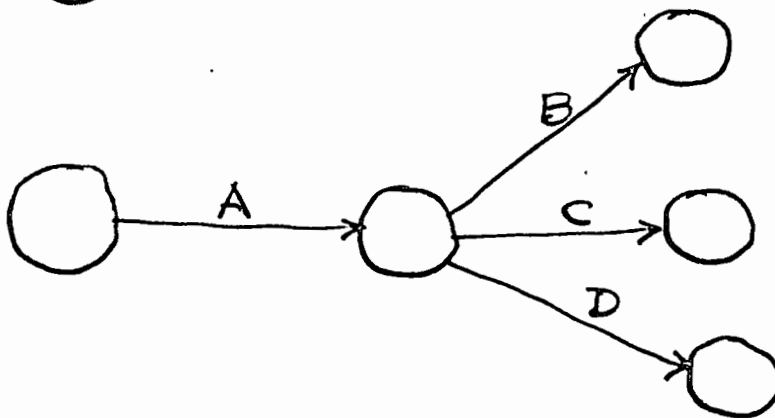
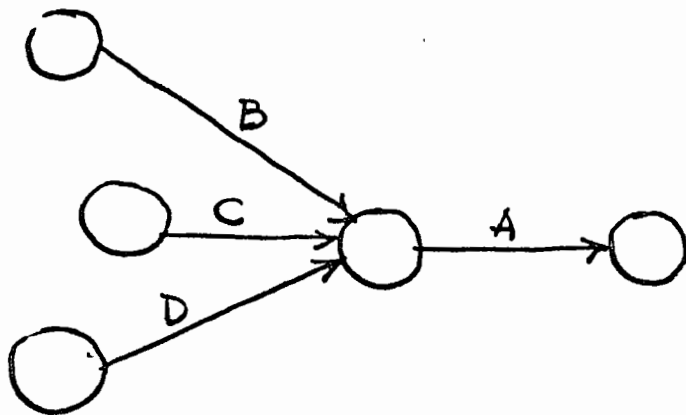
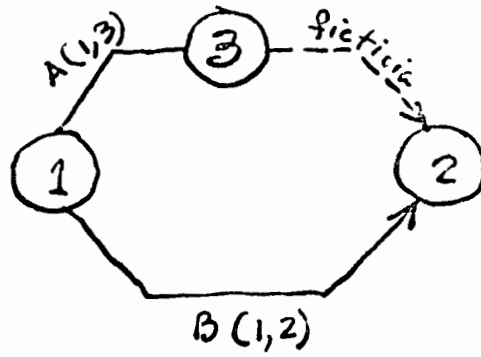
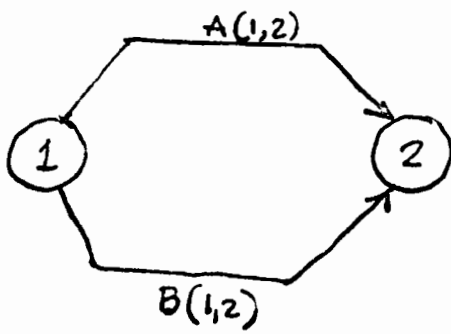
9

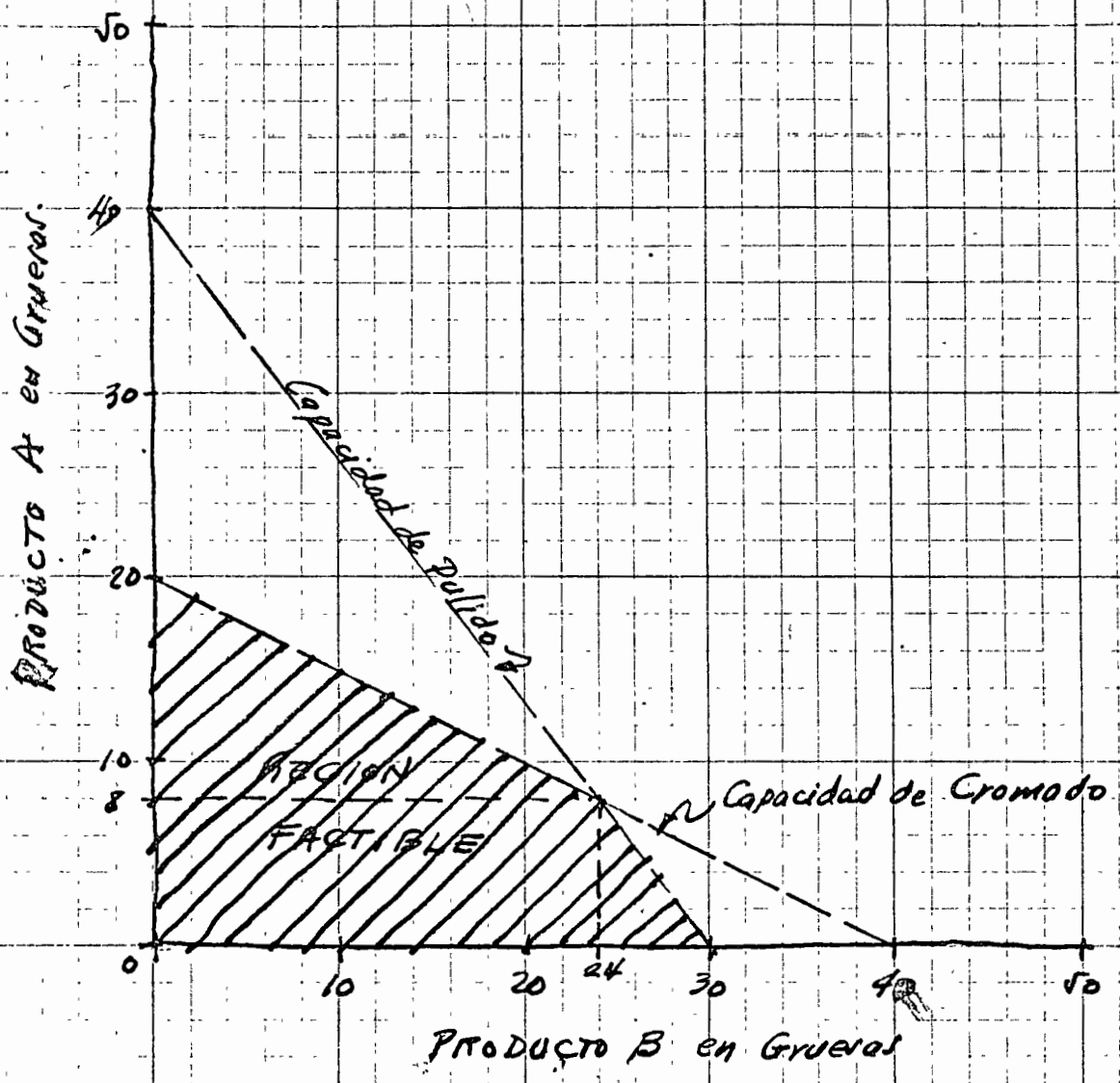
Preocupación por la Producción

EXTERNOS
FACTORES INCONTROLABLES O PARCIALMENTE CONTROLABLES



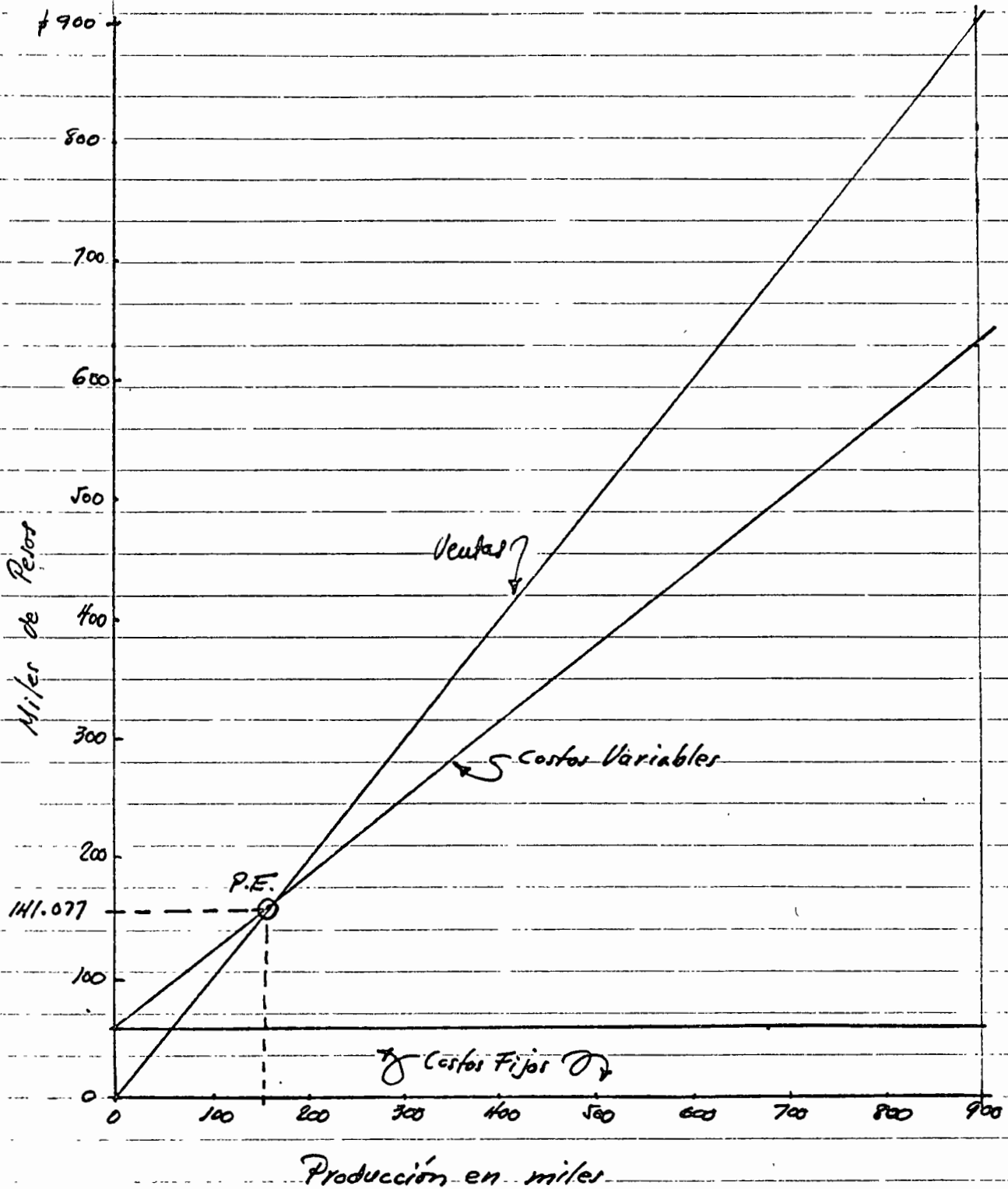
EL PRONOSTICO DE VENTAS: CENTRO DE LA PLANEACION INTEGRAL
DIAGRAMA DE WILLIAM LAZER

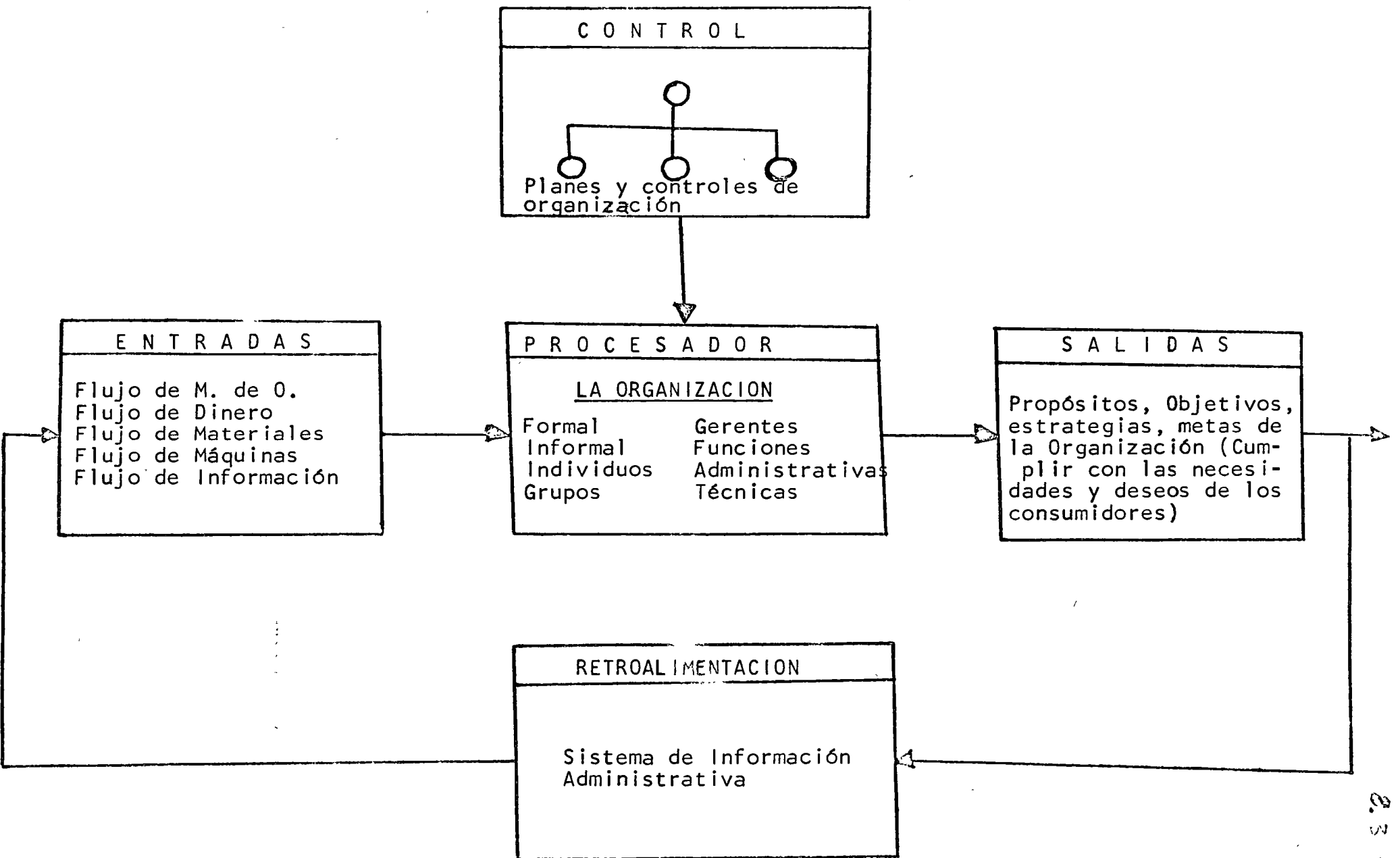




Grafica de Programación Lineal

Grafica del Punto de Equilibrio
 Fabrica de Productos X.





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

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

BANCO DE DATOS
DE LA
EMPRESA

ARCH. INVENTARIO Y PRECIOS

ARCH. MAESTRO CLIENTES

ARCH. CUENTAS POR PAGAR

ARCH. TRABAJO EN PROCESO

ARCH. DATOS DE VENTAS

ARCH. EMPLEADOS Y NOMINA

ETC.....

ETC.....

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

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

- March J.G., Simon H.A. Organizations . New York: John Wiley & Sons, Inc. 1958.
- Koontz Harold, O'Donnell Cyril. Curso de Administración Moderna . Madrid: Mc Graw-Hill Book Co. 3a. Edición 1967.
- Barnard, Chester. Las Funciones de los Elementos Dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1959.
- Tead Ordway. The Art of Administration. VII Printing. New York: Mc Graw-Hill Book Co. 1951.
- Likert Rensis. New Patterns of Management. New York: Mc Graw-Hill Book Co. 1961.
- Drucker Peter. Managing for Results. New York: Mc Graw-Hill Book Co. 1966.
- Mc Conkey Dale D. How to Manage by Results. New York: American Management Association. 1965.
- Taylor Frederick W. Principios de la Administración Científica. Fayol Henry. Administración Industrial y General. 5a. Edición. México: Herrero Hermanos Sucs. S.A. 1965
- Heyel Carl. Appraising Executive Performance. 2nd. Ed. New York: American Management Association. 1966.
- Reyes Ponce Agustín. El Análisis de Puestos. 5a. Edición. México: Editorial Limusa-Wiley, S.A. 1966.
- Moonman Eric. The Manager and The Organization. London: Pan Books Ltd. 1965.
- Morris William T. Prof. et al. Management Decision Making London: Pan Books Ltd. 1969

Mc Gregor Douglas. The Human Side of Enterprise.

New York: Mc Graw-Hill Book Co. 1960.

Mayo Elton. The Social Problems of an Industrial

Civilization. Boston: Harvard Business School. 1945.

Argyris Chris. Personality and Organization.

New York: Harper & Row, Publishers, Inc. 1957.

Gellerman Saul W. Motivation and Productivity.

New York: American Management Association. 1963

Blake Robert E., Mouton Jane S. The Managerial Grid.

Houston: Gulf Publishing Company. 11th. Pr., 1963.

Theil Henry et al. Operations Research and Quantitative

Economics. New York: Mc Graw-Hill Book Co. 1965.

Churchman, Ackoff, Arnoff. Introduction To Operations

Research. New York: John Wiley & Sons, Inc. 8th.

Pr. 1964.

Sasieni, Yaspan, Friedman. Operations Research: Methods and

Problems. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1959.

Ackoff, Sasieni. Fundamental of Operations Research

New York: John Wiley & Sons, Inc. 1968.

Richmond Samuel B. Operations Research for Management

Decisions. New York: The Ronald Press Company. 1968.

Mc Millan Claude, González Richard F. Systems Analysis
a computer approach to decision models.

Homewood, Ill.: Richard D. Irwin Inc. 1968

Quandt Henderson. Microeconomic Theory a mathematical
approach. New York: Mc Graw-Hill Book Co. 1958.

Johnson, Kast, Rosenzweig. The Theory and Management
of Systems. New York: Mc Graw-Hill Book Co. 1963.

Ross Joel E. Management by Information Systems.

Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc. 1970

Leavitt Harold J. Managerial Psychology.

Chicago: The University of Chicago Press. 4th. Pr. 1966.

Krech, Crutchfield, Ballachey. Individual in Society.

New York: Mc Graw-Hill Book Co., Inc. 1962.

Simon, H.A. The New Science of Management Decision

New York: Harper & Bros., 1960.

Miller, G.A., et al. Plans and the Structure of Behavior

New York: Holt Publishing Co., 1960.

Simon, H.A. Administrative Behavior.

New York: Mc Millan Co., 1957

Thompson James D., Editor. Approaches to Organizational Design.

Pittsburgh: University of Pittsburg Press. 1963

Thompson James D., e al. Comparative Studies in Administration

Pittsburgh: University of Pittsburg Press. 1963.