

## CAPITULO II

### II.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS .

#### INTRODUCCION .-

La Administración por Objetivos surge como una exigencia dentro de la ciencia de la Administración, la que es dinámica, surge como un sistema contemporáneo de dirección de negocios que trata de solucionar los tradicionales enfoques de como obtener resultados de máxima eficiencia.

Dirigir por objetivos y medir resultados comprende - la necesidad de señalar con toda precisión, cuales son los objetivos que se procuran alcanzar, así como establecer el control y la vigilancia de las actividades por desarrollar para alcanzarlos.

La base de éste sistema actual de dirección de negocios es conseguir que todos los ejecutivos se incorporen - a la acción de fijar sus objetivos y a medir los resultados obtenidos, y con esta estrategia elevar su cometido administrativo en beneficio del desarrollo y progreso de la empresa.

Si analizáramos nuestra época, veremos que es la época de las grandes y complejas empresas, esto que ha traído grandes problemas como son :

- Que en muchas de las grandes empresas se encuentra - la responsabilidad diluída en el marco general de - los resultados.
- Existencia de la falta de coordinación en las diversas áreas de la empresa, lo que provoca que las metas del trabajador se alejen de las metas de la empresa.
- Sucede muchas veces que los esfuerzos no están orientados a los resultados.

Por lo tanto, la Administración por Objetivos viene a ser una herramienta de administración que nos ayuda a solucionar los problemas mencionados.

A).- DEFINICION DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS .

Existe una gran cantidad de definiciones sobre la Administración por Objetivos como :

- a) " Un sistema por el cual al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado que se discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos siempre que se pueda " (14)
- b) " El proceso por el cual el superior y el subordinado de una organización identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que esperan y usan estas medidas como guías para manejar y fijar la contribución de cada uno de los mismo "(15).
- c) " La participación mayor o menor por que los jefes y subordinados fijan sus metas que en cada campo han de lograr en un período determinado " (16).

Ahora bien, es necesario que elaboremos nosotros una definición de lo que es la Administración por Objetivos, para utilizarla en éste trabajo, la definición es la siguiente :

" Administración por Objetivos es un sistema administrativo por el cual todas las personas de una empresa desde los niveles superiores hasta el nivel más bajo establecen objetivos y sus áreas de responsabilidad de una manera coordinada susceptibles de ser medidas en un período específico de tiempo ".

Entonces la Administración por Objetivos es :

- Un sistema administrativo porque intervienen todos los -

(14) Curso de Administración Moderna, Koontz O'Donnell, Ed. Mc. Graw Hill, 1967.

(15) Managemente by Objectives, George Odiorne, Ed. ANA 1966

(16) Administración por Objetivos, Añustín Reyes P. Ed. LIMUSA, 1976.

elementos del proceso administrativo.

- Un sistema administrativo participativo porque todos los niveles de la empresa intervienen en la fijación de los objetivos.
- Es un sistema orientado a obtener resultados porque todos los objetivos son fijados coordinadamente para obtener resultados.
- Es un sistema de administración que relaciona los objetivos de cada gerente con el objetivo general de la empresa porque trata de conectar el objetivo de cada área, sección o persona con los objetivos de los niveles superiores, es decir con el objetivo general de la organización.
- Es un sistema administrativo en que se mide el avance de gerentes y jefes de departamento a través del avance del logro de los objetivos.
- Es un sistema por medio del cuál se crea un compromiso de gerentes y jefes de departamento hacia el logro de los objetivos que les corresponden para poder lograr los objetivos de la organización.

En la Administración por Objetivos también se obtienen resultados a través del personal. Existe también una planeación de medios o recursos y también hay ajustes a los objetivos planeados, sin embargo se añaden dos conceptos importantes: el personal participa y establece un compromiso para la obtención de esos resultados.

#### B) DIFERENCIAS DE LA ADMINISTRACION TRADICIONAL Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (17)

- a) La administración tradicional es una administración por actividades donde no se puede comprobar los resultados a menos que seán muy visibles.

(17) Curso Administración por Objetivos, D.E.D.R. 1978.

- b) En la Administración por Objetivos se definen con anticipación, los resultados y las etapas programadas requeridas para lograr resultados y su comprobación.
- a) En la Administración tradicional se dan cambios presentes en el plan de acción ya sea por falta de tiempo en la consideración de las alternativas o falta de objetivos predeterminados.
- b) En la Administración por Objetivos se definen los posibles problemas y dificultades en relación de los objetivos planeados.
- a) En la Administración tradicional se tiene un sistema de sucesos., la efectividad se mide por el torbellino de actividades y el esfuerzo que se pone en ellas, más que por los resultados que se logran.
- b) En la Administración por Objetivos se tiene un sistema de experiencias orientado hacia el futuro, fijando metas.

C) DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Puesto que la Administración por Objetivos se desarrolla precisamente dentro de un proceso concreto, es indispensable dar aquí una idea somera respecto a sus etapas. Así en la Administración por Objetivos el proceso administrativo es el siguiente : (18)

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

1.- Previsión .- Se refiere a todo aquello que tiene que fijarse hasta determinar lo que podemos hacer, dentro de la Previsión tenemos dos aspectos principales :

- a) Las Investigaciones .- Toda empresa realiza investigaciones para saber con que elementos cuenta y cuales les impide llegar a los objetivos (pronóstico).
- b) Las Alternativas .- Todo administrador, en todos sus negocios está vinculado fatal y necesariamente con la toma de decisiones y toda decisión implica elegir entre alternativas.

2.- Planeación .- Consiste en escoger entre futuras alternativas de curso de acción para la empresa en su conjunto y para cada departamento dentro de ella.

Tipos de Planes :

- 1.- Objetivos .- Son los fines hacia los cuales se diri

(18) Principios de Admón. , Koontz O'Donnell. Ed. McGraw-Hill  
1976, AP.O.O. Agustín Reyes Ponce, Ed. Limusa, 1976.

ge la actividad. Representan no solamente la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la dirección y el control.

- 2.- Políticas .- Son planes en el sentido de que son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de los subalternos.
- 3.- Estrategias .- Son la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.
- 4.- Procedimientos .- Son verdaderas guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse y son planes porque establecen un método habitual de manejar actividades futuras.
- 5.- Reglas .- Son planes en cuanto revisten el carácter de acción requerida, que como planes se toma entre varias alternativas de ordinario son la forma más simple de un plan.
- 6.- Programas .- Es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas pasos que han de darse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar adelante una forma de acción determinada de ordinario se respaldan con el capital necesario y el presupuesto de funcionamiento.
- 7.- Presupuestos .- Es un planteamiento de resultados expresado en términos numéricos.
- 3.- Organización .- Consiste en coordinar y aprovechar al máximo los recursos materiales, económicos y humanos disponibles. Im-

plica distribuir adecuadamente las actividades, el ejercicio preciso de la autoridad, una delegación adecuada y canales eficientes de comunicación. En la Organización existen tres grandes campos.

a) La determinación y División de las Funciones .- Estas tendrán que cambiarse o suprimirse en muchos casos en la Administración por Objetivos. (Estructura).

b) Fijación de niveles jerárquicos .- Lo que equivale a fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

c) Análisis de Puestos .- Determina las funciones y labores concretos que se encomiendan a cada jefe y a cada trabajador.

4) Integración .- Consiste en obtener, conservar, utilizar y desarrollar en forma conveniente los recursos materiales y humanos que la planeación exige para realizar los planes.

La Integración comprende los siguientes aspectos básicos :

a) Reclutamiento y Selección del personal adecuado .- Identificación y orientación del personal para los puestos de la organización.

b) Introducción .- Consiste en todas las técnicas que buscan que un nuevo jefe o trabajador sean adecuados a su nuevo puesto.

c) Desarrollo .- Comprende el adiestramiento práctico, la capacidad teórica y la formación del personal.

5) Dirección .- Consiste en encauzar las actividades a la ejecución de planes y programas, para lograr el más alto espíritu de colaboración y entusiasmo de parte de quienes la realizan.

---

La Dirección contiene a tres aspectos principales :

- a) Autoridad .- Es el verdadero pilar de la Administración por Objetivos y va acompañado de su fuerza motivadora.
- b) Delegación .- Consiste en hacer partícipes a otros de la autoridad que nosotros hemos recibido sin perder por ello la responsabilidad correspondiente.
- c) Comunicación .- Tanto vertical como horizontal, tanto para la fijación de los planes como para vigilar los resultados.

6.- Control .- Significa revisar los resultados obtenidos de la ejecución, comparándolos con los objetivos y planes señalados en la planeación para detectar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas convenientes.

El control se realiza en tres etapas :

- a) Fijación y Establecimiento .- Tiene que analizarse que los controles que se fijen sean efectivos, fijar se estándares para medir el cumplimiento en la realización de los objetivos.
- b) Interpretación de los resultados .- En realidad comparar lo que se esperaba con lo que se obtuvo.
- c) Tomar medidas correctivas .- Gestar el mejoramiento de la ejecución hacia los objetivos.

D) PROCESO DINAMICO DE PLANEACION .-

La planeación es la etapa donde interviene directamente la Administración por Objetivos.

El proceso de planeación está compuesto por un ciclo que empieza con la determinación del pronóstico hasta la fijación de políticas donde termina, incluimos en éste proceso la previsión porque muchos autores la consideran parte de la planeación, es decir consideran que no hay división entre previsión y planeación, o sea que la previsión se encuentra integrada a la planeación.

El proceso de planeación se le considera dinámico porque existe retroalimentación dentro del proceso y al mismo tiempo porque no puede saberse en un momento dado, que surge primero, en general nos indica las marcas de acción a que se deben sujetarse las áreas de la empresa. Figura 2.1 (19)

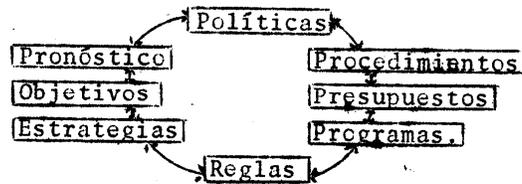


Figura 2.1  
Proceso Dinámico de Planeación

E) FIJACION DE OBJETIVOS .-

Para fijar los objetivos es necesario tener un proceso establecido que permita que los objetivos sean medibles en unidades y en tiempo, además que sean realistas y alcanzables.

Al establecer los objetivos es muy importante estar seguros de que éstos estén relacionados entre sí y siempre tener en mente el objetivo general.

Existen varios métodos para fijar los objetivos para lo cual nosotros escogimos uno de ellos, el que consideramos el mejor para aplicarlo a este trabajo.

-----  
(19) Curso de Administración Por Objetivos, D.E.D.R. 1978.

A) Fase Primera .- Consiste en realizar reuniones con ejecutivos clave o importantes a través de los distintos niveles jerárquicos de la organización.

Se debe empezar con el nivel más alto de dirección y trabajar después con todos los niveles hasta el más bajo que se ha considerado.

Al efectuarse las reuniones los grupos deben estar formados por ejecutivos de la misma jerarquía como ejemplo : Grupo de jefes departamentales, grupo de supervisores, etc.

En esta primera fase los puntos a tratar deben ser :

- 1.- Explicar lo que son los objetivos y su naturaleza y de que manera serán utilizados por la empresa.
- 2.- Convencer y determinar las ventajas de que los jefes tengan objetivos efectivos.
- 3.- Señalar y establecer objetivos reales en los niveles más altos y demostrar como se medirá el progreso comparándosele con esos mismos objetivos.
- 4.- Exigir a cada ejecutivo que establezca sus objetivos para sí mismo y discutir los puntos débiles y fuertes de estos objetivos en forma constructiva.
- 5.- Responsabilizar a cada ejecutivo de la definición de por lo menos medio docena de objetivos, deberán definirse de preferencia antes de la sesión de manera que sean debidamente ponderados y tener sugerencias preparadas por adelantado.
- 6.- Programar una nueva sesión para reunirse con los ejecutivos y revisar sus metas iniciales.

7.- Proporcionar a los ejecutivos como medio de reforzamiento lecturas sobre administración por objetivos.

B) Fase Segunda .- Consiste en la revisión en forma individual de los objetivos que han propuesto cada uno de los ejecutivos, esto se realiza en sesiones particulares de carácter individual.

Se persigue aquí fundamentalmente, orientar y auxiliar al ejecutivo en la fijación y en la definición de los objetivos propuestos, es conveniente proporcionarle la más amplia oportunidad de comentar o discutir estos objetivos.

Se señalan a continuación algunas interrogantes que deben ser contestadas en esta fase :

- 1.- Si los objetivos están bien definidos, si son específicos y cuantificados.
- 2.- Si los objetivos concuerdan con la naturaleza de las funciones y actividades que se están realizando.
- 3.- Si se han señalado todos los objetivos y si están comprendidos los más importantes.
- 4.- Si los objetivos son realistas y pueden ser alcanzados durante el período de realización.
- 5.- Si los objetivos señalados concuerdan con los objetivos generales de la empresa.

En ésta fase los jefes y colaboradores deben llegar a un acuerdo o convenio definitivo, estando de común acuerdo respecto de las faenas verdaderamente reales para el logro de cada objetivo.

Los objetivos así como la fecha de realización deberán ser escritos y cada quién debe tener copia.

Con el objeto de exigir las correspondientes responsabilidades, el jefe debe delegar al subordinado la autoridad necesaria para que desarrolle su trabajo.

C) Fase Tercera .- Comprende la primera revisión del rendimiento de los ejecutivos, esto se mide comparándolo con las metas ya aprobadas en la fase segunda, ésta revisión deberá hacerse completa la segunda fase, si se puede hacer en tres meses o menos ganaría mucho sobre todo si se trata de instalar un programa completamente nuevo, lo que se persigue en ésta fase es la revisión de todos y cada uno de los objetivos establecidos. El ejecutivo debe comprender que su rendimiento será apreciado en contra de los objetivos que él mismo ha establecido.

Las finalidades de ésta fase son las siguientes :

- 1.- Medir el progreso del ejecutivo con relación al logro de sus objetivos.
- 2.- Confirmar la exactitud y validez de los objetivos originales.
- 3.- Modificar todo lo pertinente a los objetivos originales si es necesario hacerlos más realistas.
- 4.- Agregar si es necesario, objetivos nuevos para el período siguiente.

La fase termina con la apreciación que hace el jefe acerca de lo que ha hecho el colaborador sobre el éxito alcanzado en el período en cuestión.

La apreciación debe hacerse no tomando en cuenta las características de la personalidad del individuo, sino tomando en cuenta la naturaleza de los objetivos y de las actividades y responsabilidades del puesto que desempeña el colaborador al finalizar estas tres etapas, el programa deberá estar operando ya que las siguientes están constituidas por sesiones dedicadas a la revisión y que deben ser realizados cada seis meses, mientras se utilice la Administración por Objetivos.

F) REGLAS PARA FIJAR OBJETIVOS .-

Como una ayuda para cerciorarnos si los objetivos se han establecido adecuadamente enumeramos aquí algunas reglas que nos servirán para éste efecto (20):

- 1.- Los objetivos deben fijarse por escrito.
- 2.- Los objetivos deben fijarse en forma separada
- 3.- Debe fijarse la fecha en que los objetivos se han de lograr.
- 4.- Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para aquellos que los deben realizar.
- 5.- Los objetivos deben ser pocos en número, sobre todo en los primeros períodos de aplicación de la Administración por objetivos.
- 6.- Deben ser objetivos posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulantes para el jefe.
- 7.- Debe revisarse si los objetivos van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de una empresa.

(20) Administración por Objetivos, Agustín Reyes Ponce,  
Ed. Limusa, Págs. 105-108, 1976.

- 8.- Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzar los objetivos cuentan con la autoridad necesaria en los diversos aspectos de autoridad formal, operativa o técnica.

G) CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS .

Los Objetivos pueden ser : (21)

a) Según su duración :

- 1.- Objetivos a corto plazo .- Son aquellos que ayudan a mantener el nivel de la empresa y permiten hacer mejoras en la misma. Generalmente tienen un plazo de un año, dentro de estos podemos ubicar los objetivos destinados a resolver problemas urgentes a plazo de dos, tres, seis meses, etc.
- 2.- Objetivos a largo plazo .- Son aquellos ligados a la supervivencia de la empresa, normalmente tienen un plazo de tres, cinco o diez años.

b) Según su tangibilidad :

- 1.- Objetivos cuantitativos .- Los objetivos deben ser verificables a efecto de que tengan significado, esto se logra haciendo los objetivos en términos cuantitativos por ejemplo decir que el objetivo es obtener una utilidad de \$ 100,000.00 en vez de decir que el objetivo es obtener ganancia.
- 2.- Objetivos cualitativos .- Muchos objetivos no se pueden cuantificar a estos, se les llama cualitativos y pueden ser verificables no con un grado completo de precisión . Algunos objetivos de éste tipo, los podemos verificar por el "como" pero es más verificable si se detallan las características del programa u otros objetivos buscados y una fecha de cumplimiento.

(21) Principios de Admón. Koontz O'Donnell, Ed. McGraw-Hill, 1976.

H) FACTORES IMPORTANTES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE A.P.O.

Algunos de éstos factores son : (22)

- a) Manejo de Autoridad
- b) Soporte necesario
- c) Tiempo para obtener resultados
- d) Cambio en la estructura
- e) Lo que deben satisfacer las unidades de medición.

a) Manejo de Autoridad .-

El manejo de autoridad afecta tanto a la eficiencia y logro de los objetivos, como en el desarrollo personal de los integrantes de la empresa o grupo.

Existen diversos tipos de liderazgo como son : Autocrático, dejar hacer, dejar pasar (Laizzes Faire) y Democrático o Participativo.

Los efectos del manejo de autoridad sobre la eficiencia y el desarrollo del grupo los podemos ver en el cuadro 2.3

Tipo de Liderazgo	Eficiencia	Desarrollo del Grpo.
Autocrático	Tiende a disminuir en períodos largos	Solo en los que tiene Autoridad.
Dejar hacer, Dejar pasar	Baja	No hay
Democrático	Mejora en todos los niveles.	En todo el grupo.

Cuadro 2.3

Efectos del manejo de la autoridad en los grupos(22'

(22') Curso de Administración por Objetivos, D.E.D.R. 1978  
 (22') Op. Cit.

Entonces claramente se ve en el cuadro que el tipo de manejo de autoridad democrática es el mejor y por lo tanto el más adecuado para emplear en la Administración por Objetivos.

B) Soporte Necesario .-

Se requiere un soporte permanente por parte de la dirección de la empresa, ya que la implementación de un sistema de Administración por Objetivos no puede ser delegada a segundos niveles, sino que el liderazgo es la dirección.

c) Tiempo para obtener resultados .-

La dirección debe saber que lleva tiempo el llegar a obtener resultados deseados, ya que dentro de un sistema de este tipo, existen objetivos a corto y a largo plazo, por lo tanto debe tener presente que debe existir al menos un objetivo a largo plazo tendiente a preservar el organismo en el futuro.

d) Cambio en la estructura .-

El cambio en la filosofía en la Administración, es muy importante, es necesario reestructurar la distribución de la autoridad y cambiar la mentalidad de la estructura tradicional - esto implica tiempo y es difícil de lograr pero es muy necesario sobre todo en los siguientes aspectos :

- 1.- Enfatizar en la forma en que se manda y en la forma en que se comunica.
- 2.- Que los superiores se concentren en guiar a los subordinados.
- 3.- Que los superiores aprendan a delegar, dejando a los subordinados el control de los factores que afectan a los objetivos en que estén involucrados.

- 4.- Llevar a cabo la revisión periódica del sistema de Administración por Objetivos.

e) Lo que deben satisfacer las unidades de medición .-

Las metas deben satisfacer lo siguiente :

- 1.- Ser fáciles de identificar, medibles y representativas del volumen de trabajo que se debe desarrollar para ejecutar el programa.
- 2.- Ser homogéneas, es decir que tanto sus especificaciones de calidad como el esfuerzo desplegado para producir las, deben ser razonables y semejantes a través del tiempo, a fin de hacer posible la comparación.
- 3.- Ser utilizables como unidad de registro para fines de control, estadística y contable.
- 4.- Ser elaborados en términos sencillos y claros que signifiquen lo mismo para quien los utiliza.

I) EL CONTROL DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS .-

A toda actividad o trabajo en forma implícita o explícita o técnica se le ha fijado un objetivo que se desea obtener.

Aunque se halla partido de los mejores datos disponibles se puede encontrar que éstos eran insuficientes, incorrectos o inadecuados, esto obliga a replantear la situación y si es necesario modificar el objetivo.

Aún en el caso de que los datos sean adecuados o correctos - también puede suceder que las personas a quienes se le ha encargado el desarrollo de la actividad haya malinterpretado lo solicitado o que por falta de capacidad lo ejecuten incorrectamente,

o que se encuentran en situaciones en que no saben como actuar.

Todas estas razones obligan al jefe a controlar el desarrollo de la actividad. El control se verifica si está sucediendo lo que debiera de suceder con el objeto de medir las desviaciones y tomar en cuenta las medidas correctivas.

a) Los diferentes sistemas de control.

Existen varios tipos de control como son :

- El control del jefe sobre su personal
- El jefe puede solicitar información con frecuencia - si así lo desea para tomar medidas necesarias cuando no esté sucediendo lo que debiera, para ayudar, adiestrar y motivar al personal.
- El control por sorpresa que todo jefe tiene derecho a efectuar en cualquier momento.
- El control que por falta de elementos el jefe manda a maquilar a otros departamentos, esto se refiere a servicios anexos, estos servicios deben proporcionar los elementos del control al jefe.
- El control que un departamento efectúa sobre los servicios que recibe de otro, generalmente anexo a su servicio (23).

b) Que se debe controlar .-

Un jefe debe controlar y entre las actividades que debe controlar están las siguientes :

- 1) Las actividades que realiza el mismo. Si él se fija objetivos debe comparar sus resultados contra lo previsto con el fin de tomar decisiones.

-----  
 (23) Principios de Admón. por Objetivos, Cuauhtemoc Vázquez, Ed. Diana, págs. 133-138. 1977

- 2) Las actividades que realizan personalmente sus subordinados, controlará el trabajo particular de cada subordinado y desde luego controlará sus resultados comparándolos con las metas establecidas para tomar decisiones pertinentes.
- 3) Las actividades que sus subordinados realizan a través de otros. Generalmente cuando el jefe y subordinados indirectos van a realizar actividades que se desarrollan en un programa definido de trabajo.
- 4) Las actividades contínuas o sea aquellas que se realizan día tras día en el área de acción correspondiente y obedecen a necesidades del cumplimiento del objetivo.
- 5) Las actividades operacionales o sea aquellas actividades que deben ser organizadas y administradas y por lo tanto deben planearse y controlarse adecuadamente para asegurar su eficiente realización.

J) BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Como todo sistema la Administración por Objetivos tiene - sus beneficios y sus limitaciones (24).

Los beneficios que proporciona administrar una empresa por medio de la Administración por Objetivos son los siguientes :

- Todos los jefes que trabajen bajo este sistema, responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.
- Facilita y exige al mismo tiempo mayor delegación. Es - to se logra si logramos que los jefes y subordinados participen en la fijación de metas y sólo les señalamos los procedimientos y políticas generales, pero dentro de esto les dejamos el como hacerlo concretamente, tendremos delegación con pleno control.
- Permite fijar responsabilidades personales.
- Permite saber quién fue el responsable de que tal meta - se haya logrado o no.
- Permite pagar sueldos y salarios por eficiencia eliminando o al menos reduciendo las discusiones.
- Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.
- La Administración por objetivos exige que cada jefe forme un grupo de trabajo con sus subordinados inmediatos - que discuta los campos y metas, y esté en constante comunicación, revisando periódicamente los resultados.

-----  
 (24) Administración por Objetivos, Agustín Reyes Ponce, Ed. --  
 Limusa, págs. 144-147, 1976.

Esto obliga a una comunicación formal e informal, intensa y constante sobre propósitos e intereses comunes.

- Es una base para el desarrollo de funcionarios porque cada jefe debe tener conocimientos indispensables para obtener los resultados propuestos y ampliar sus conocimientos en los diversos aspectos relativos de su trabajo.

Estos beneficios de la Administración por Objetivos son generales y engloban los beneficios que pueden proporcionar a jefes - subordinados.

Limitaciones .-

Las limitaciones que podemos encontrar al aplicar la Administración por Objetivos son las siguientes :

- Principalmente la resistencia al cambio desde dos puntos de vista :
  - a) Porque encontraremos resistencias, opciones y disgustos al eliminar el dicho de " que siempre se ha hecho así "
  - b) Y encontramos resistencias, oposiciones y disgustos por que antes se les decía a los subordinados lo que debían de hacer sin importar si era aceptado por él o no, en tanto que ahora se debe discutir con cada jefe inferior el porqué, el como, si es posible y una serie de circunstancias similares.