

# Economía de la Empresa I

**AÑO: 2006-2009**

**TEMA: 8**

**LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA**



Profesor Vanesa F. Guzmán Parra

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Los objetivos de la empresa: precisiones conceptuales, concepto, naturaleza y enfoques .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>2 Los objetivos de la empresa: naturaleza y enfoques .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Problemática de los objetivos en la empresa moderna: multiplicidad y conflicto entre objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>4 La creación de valor como objetivo .....</b>	<b>8</b>
<b>5. La administración por objetivos .....</b>	<b>10</b>

## Introducción

A continuación analizaremos qué objetivos puede tener una empresa, los niveles, cómo se pueden solucionar los conflictos de objetivos y algunos enfoques actuales como la Administración por Objetivos.

### 1. Los objetivos de la empresa: precisiones conceptuales, concepto, naturaleza y enfoques.

Pasaremos en primer lugar a definir conceptos relevantes tales como el de objetivo, valor y misión.

**Valor** es todo aquello que los seres humanos consideramos deseable como la salud, riqueza, justicia, etc. Aguirre (1999)

Un sistema de valores es una expresión operativa, concreta, cuantitativa de los diversos valores que componen el sistema universal (Parra, Luna, 1980)

Cada organización posee su propio sistema de valores que conciona su comportamiento. En el sistema empresarial de valores se sustenta el fin de la empresa, su misión o propósito.

Bueno Campos (1974) expone que el término **objetivo** designa la expresión de aquellas situaciones concretas que la empresa desea alcanzar dentro de un determinado periodo de planificación. Los objetivos han de ser susceptibles de ser concretados preferentemente en términos cuantitativos, fechados y alcanzados.

Se puede definir un objetivo como un resultado que se desea lograr (Byars, 1987) o como los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización (Duncan, 1975). Ansoff (1976) expone que pueden ser considerados como una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos.

Koontz, O'Donnell y Weihrich (1985) exponen que **la misión** recoge la finalidad socioeconómica básica de la actividad que realiza la organización, responde a las preguntas: ¿en qué consiste nuestro negocio y cuál debería ser? ¿para qué estamos trabajando? Ninguna organización, sea grande o pequeña, pública o privada, con finalidad de lucro o sin ella, existe para sí misma. Todas son medios para lograr una

finalidad. Un hospital, la universidad, una iglesia, el empresa, el sindicato, el escuela, necesitan tener un propósito que cumplir. Cada una de estas instituciones es un órgano de la sociedad para la realización de una tarea social. Existen para promover un cambio en los individuos y en la sociedad.

La misión ha de permitir deducir objetivos claros a partir de ella, articular acciones concretas que contribuyan a su logro

Las características que pueden definir mejor la misión son (Aguirre *et al.*,1991):

- Debe estar orientada hacia el **exterior** de la organización., hacia las necesidades de la sociedad en general, y hacia las necesidades de los individuos a los que se desea servir. Por ejemplo para un constructor la misión no era edificar y vender casas, sino ofrecer un hábitat digno a sus conciudadanos o la misión de la sala de urgencias de un hospital puede ser dar confianza y seguridad al afligido.
- Debe estar orientada hacia el futuro a **largo plazo** (5 a 10 años). Hay que hacer un esfuerzo de anticipar hoy las necesidades de mañana.
- Debe tener **credibilidad**, tanto para los que componen la organización como para los que reciben sus servicios. Quienes trabajan en la organización han de estar comprometidos y sentirse partícipes de la misión de igual manera que los beneficiarios del servicio han de percibirla día a día.
- Debe ser **simple, clara y directa**.
- Nuestra aportación debe ser **distinta** de la de otras organizaciones, hemos de realizar algo diferente, mejor.
- Debe ser **única**. Debemos concentrarnos en un propósito aunque ello no implica que sea amplio y susceptible de desglosarse en objetivos concretos y medibles.
- Puede ser intangible, utópica, ambiciosa e idealista pero sin dejar de ser operativa.
- Debe ser **revisada** constantemente (v.g. cada 3 o 5 años) y en caso necesario actualizarla y redefinirla.

Según expone Aguirre *et al.* (1991), los objetivos se desglosan en subobjetivos o metas específicas para cada área de la organización.

Los objetivos se pueden representar de forma sintética a modo de pirámide como puede apreciarse en la siguiente figura.

En la cima se sitúa la misión que implica a toda la organización, el siguiente nivel implica el diseño de un conjunto de estrategias que permitan el logro del propósito o misión (son objetivos generales y a largo plazo). El siguiente nivel incluye la especificación por áreas funcionales y unidades de negocio, de los objetivos estratégicos. Finalmente es necesario establecer objetivos en cada departamento de la unidad de negocio o área funcional y por último dentro de cada una de estas áreas objetivos para cada sujeto que forma parte de la empresa. Otros conceptos que según Koontz, O'Donnell y Wehrich (1985) afectan al proceso planificador junto con los objetivos y misión son:

### **Políticas.**

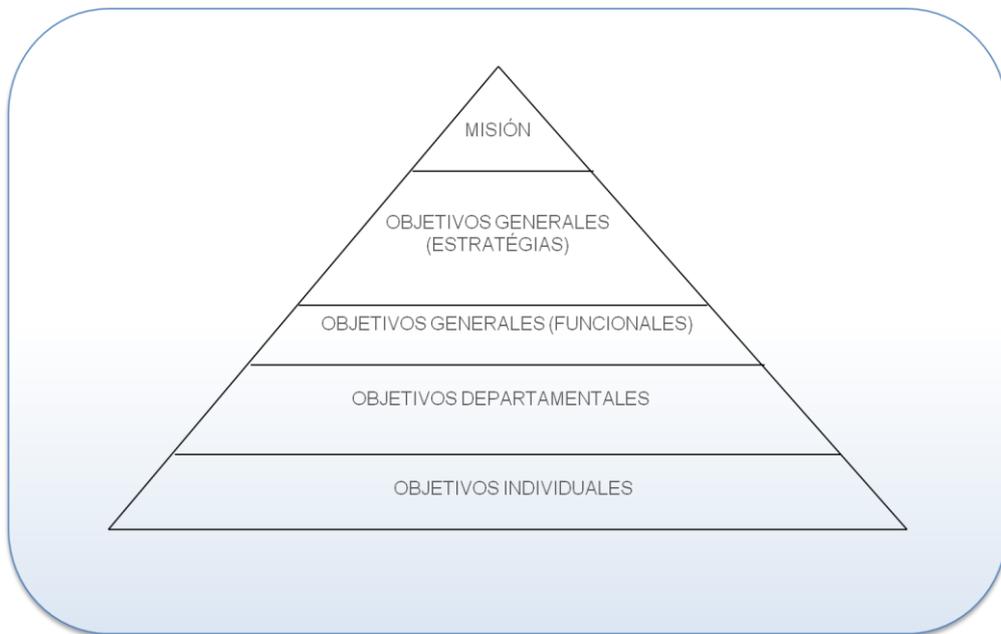
Son pautas para la toma de decisiones, son declaraciones explícitas o implícitas que guían y orientan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, señalando campos para el juicio discrecional del directivo, expresan el sistema de valores, la filosofía directiva y la cultura de una organización, asegurando una consistencia de los comportamientos directivos, su cohesión, y una mínima uniformidad dentro de un sistema organizativo unitario.

### **Procedimiento.**

Es una secuencia cronológica de acciones requeridas para operar sobre problemas estructurados. Establecen un método formalizado y habitual para manejar actividades futuras. Una política es una guía para pensar y decidir y un procedimiento es una guía para actuar, por ejemplo el procedimiento para resolver quejas de los clientes, procedimiento para cursar pedidos, etc.

### **Reglas.**

Son instrucciones que indican de forma taxativa lo que hay o no que hacer ante una contingencia predeterminada. No establecen una secuencia temporal como los procedimientos sino una actuación aislada.



## 2. Los objetivos de la empresa: naturaleza y enfoques.

El modelo neoclásico concibe a la empresa como una mera función de producción, de esta forma se ignoran varias cuestiones: la complejidad interior de la empresa y que la empresa está ubicada en un contexto o entorno y el objetivo beneficio por sí solo no explica las razones de existencia de la empresa. El objetivo de la empresa en ese modelo sería producir, optimizar algún parámetro, es decir, maximizar el beneficio.

**ENFOQUE CLÁSICO** → Máximo beneficio

### CRITICAS

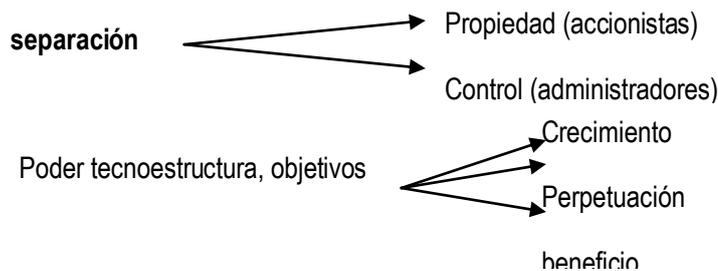
- La cuantía del beneficio no depende sólo de la actuación de la empresa, sino que viene condicionado por elementos ajenos (impuestos, normativa contable..) con lo que no mediría exactamente el beneficio empresarial.
- ¿es mejor el max beneficio o un beneficio estable y satisfactorio?
- Los objetivos de los integrantes de la organización son diversos y no exclusivamente económicos.
- Si el entorno cambia los objetivos han de reformarse.

### TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Los objetivos se concretan mediante un proceso de negociación entre todos los individuos de la organización (accionistas, directivos, trabajadores...) que poseen distintos intereses.

Para lograr los objetivos de la organización es necesario distribuir incentivos o recompensas (materiales, sociales, psicológicas) entre sus miembros para que la

### ENFOQUE NEOCLÁSICO



La fijación de objetivos por la tecnocrática está sometida a los grupos de la empresa y el entorno.

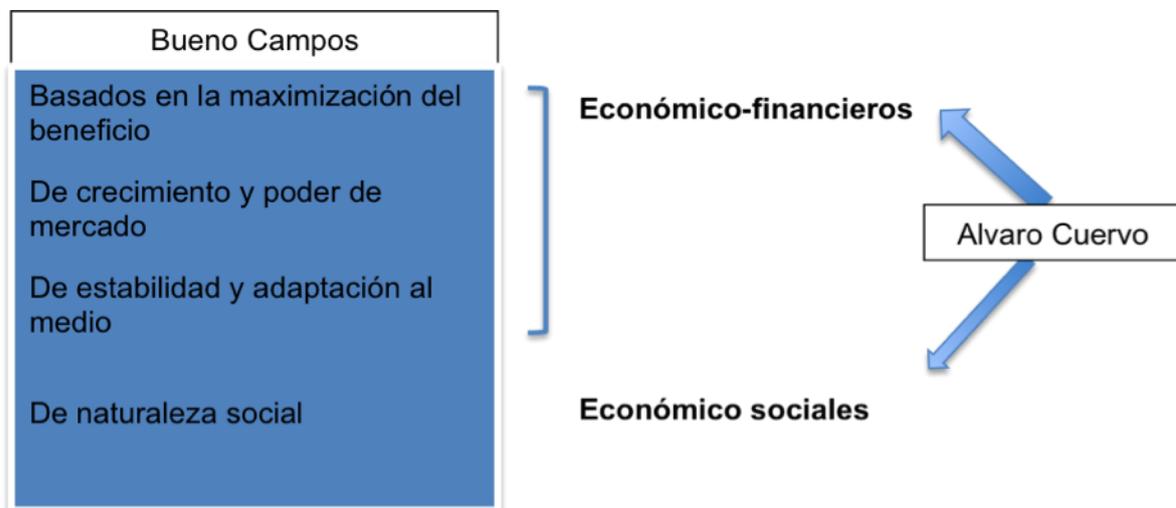
Los diversos grupos de la organización influyen en la fijación de objetivos según su poder de liderazgo.

No obstante en la actualidad:

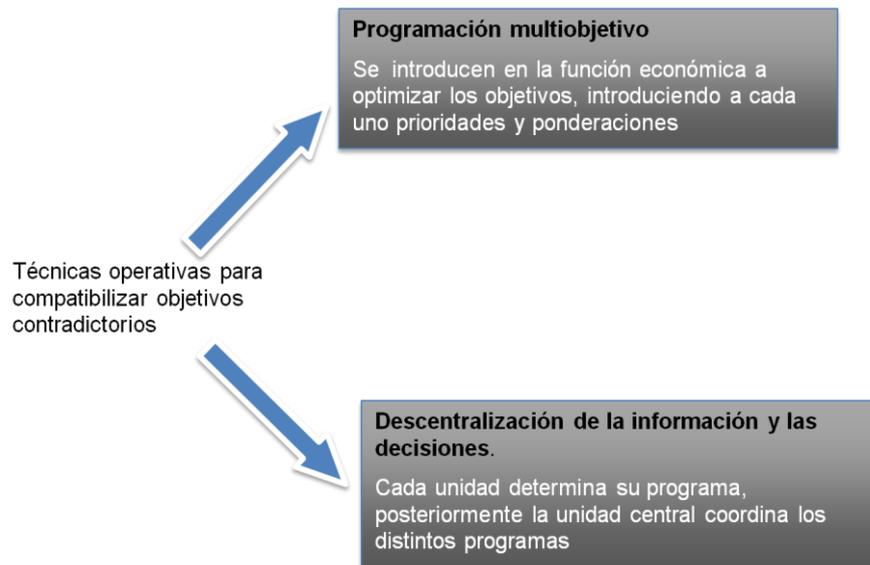
- No sólo se considera como objetivo último el objetivo beneficio.
- Existen objetivos, diversos, variables y pueden ser contradictorios.
- Existe relatividad en la formulación de objetivos.
- La empresa es considerada un sistema abierto cuya finalidad de la empresa es sobrevivir, para lo que ha de cumplir funciones a la sociedad, producir bienes y servicios en condiciones de eficiencia.

### 3. Problemática de los objetivos en la empresa moderna: multiplicidad y conflicto entre objetivos.

Actualmente se han superado los planteamientos clásicos centrados en la maximización del beneficio como objetivo principal de la empresa. Se considera que los objetivos empresariales varían según el tipo de empresa de que se trate y que al existir una multiplicidad de objetivos distintos podría llegar a darse un conflicto entre los mismos. De esta forma actualmente predomina el enfoque multicriterio que predomina que los conflictos entre objetivos se pueden superar si se analizan los subobjetivos, sus prioridades e incompatibilidades.



Para compatibilizar objetivos contradictorios en la organización existen diversas técnicas. Aguirre et al. (1995) proponen como técnicas operativas para compatibilizar objetivos contradictorios la programación multiobjetivo y la descentralización de la información y las decisiones:



#### 4. La creación de valor como objetivo

En la actualidad la empresa es una cadena económica integrada por un conjunto de operaciones de generación de valor. Dicho conjunto de actividades esta orientado a la creación de valor.

La cadena de valor nos muestra cada una de las fases en las que se va generando valor en la empresa.

Porter (1987) planteó la cadena de valor, hace referencia a la desagregación de la empresa en actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto. Las fuentes de ventajas competitivas pueden residir en *las actividades básicas, las interrelaciones entre actividades o las interrelaciones dentro del sistema de valor* (Porter, 1987).

Tal y como puede apreciarse en la siguiente figura, las actividades básicas de la empresa pueden ser clasificadas en (Porter, 1987):

- *Logística interna o de entrada de factores:* recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo.
- *Operaciones o producción propiamente dicha:* actividades relacionadas con la transformación física de los inputs en outputs.

- *Logística externa o distribución*: actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados.
- *Márketing y ventas*: trataremos de mejorar las relaciones de intercambio.
- *Servicio postventa*: actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.

Las actividades de apoyo sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa, son (Porter, 1987):

- *Abastecimiento o provisionamiento*: compra de factores o inputs que van a ser utilizados en la empresa, por ejemplo materias primas, materias auxiliares, maquinaria, edificios, etc.
- *Desarrollo de tecnología*: actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la empresa.
- *Administración de recursos humanos* búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación, etc., del personal.
- *Infraestructura de la empresa*



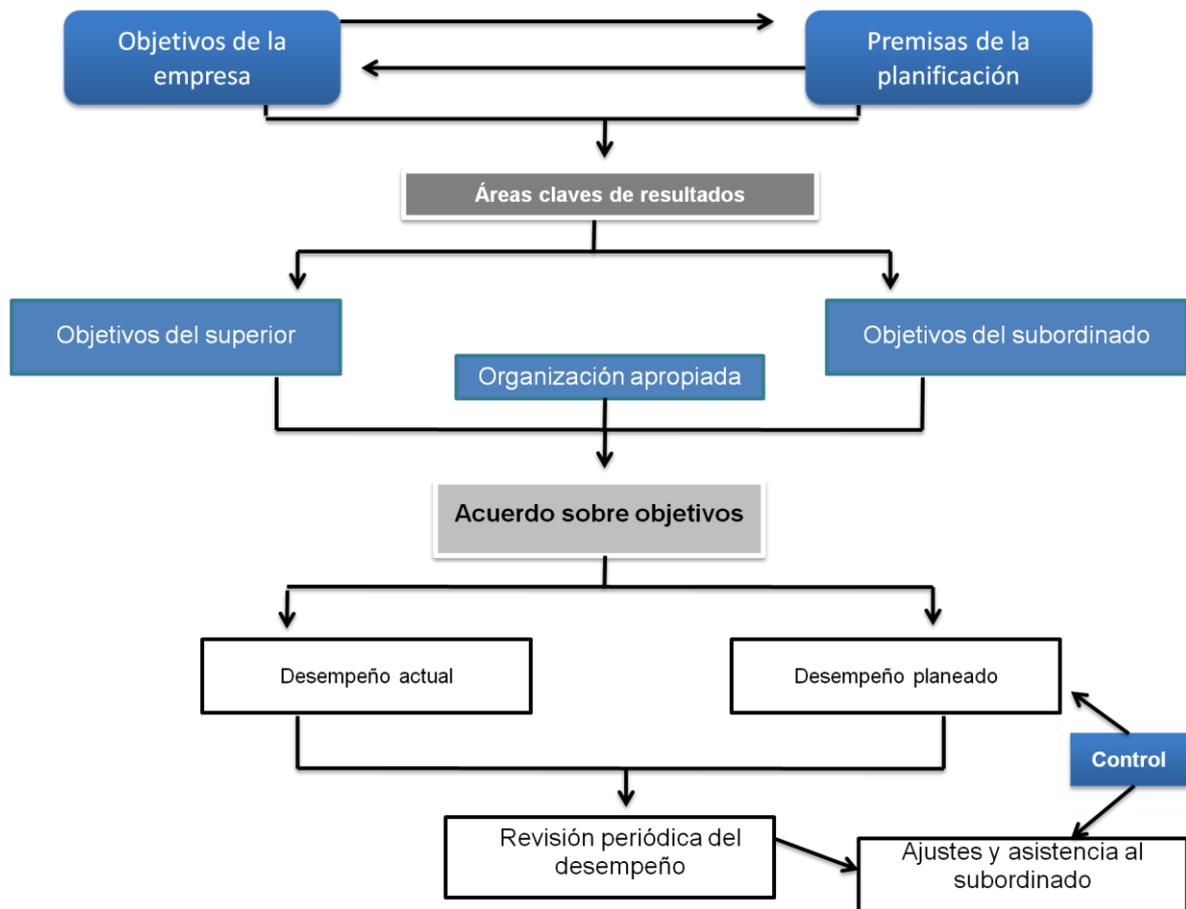
## 5. La administración por objetivos

Druker (1974) concibió la APO como un método de planificación y control fundamentado en la fijación de objetivos. Anualmente sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo, se fijan objetivos los objetivos anuales, después cada departamento o gerente fijará los objetivos de su área y así sucesivamente se producirá un desglose en cascada de los objetivos que se concretaría según el siguiente proceso (Druker, 1974):

1. Los subordinados preparan los objetivos específicos dentro de un marco de referencia ofrecido por el superior.
2. Discusión de los objetivos con el superior para llegar a un acuerdo.
3. Revisión conjunta del progreso y evaluación del desempeño del subordinado.
4. Ajustes, si son necesarios y reanudación del ciclo.

El sistema de incentivos correspondiente no sólo incluye posibles retribuciones complementarias, en función de la cumplimentación de los objetivos, sino que es necesario que se integre con la política de desarrollo de directivos, en todo lo referente a la capacitación, adiestramiento, promoción y remuneración. Los objetivos tienen que cumplir determinadas características muy concretas (Druker, 1974):

- Han de estar centrados en los aspectos de la competencia del departamento o de la empresa.
- Estar enunciados en términos precisos y concretos.
- Cuantificados o cifrados a ser posible en términos cuantitativos.
- No excesivamente numerosos para cada uno de los ejecutivos, dependiendo su cantidad del tipo de actividad y nivel de responsabilidad, por ejemplo como máximo entre ocho y diez.
- Que sea posible medirlos o comprobar el grado en que se han realizado, de forma que puedan
  - evaluarse las actuaciones individuales.
- Agresivos, han de enunciarse sobre la base de la superación de objetivos ya conseguidos.
- Realistas, no deben marcar resultados utópicos, demasiado ambiciosos o demasiado simples.
- Han de estar enunciados por escrito.



El término anglosajón que resume dichas características es "SMART", teniendo en cuenta las iniciales de cinco de sus características más importantes: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timed.

Conclusión las características más importantes de la administración por objetivos son:

1. Se pretende una organización eficiente a través de la **participación** y mejora del desempeño del trabajador.
2. Los objetivos **no se establecen de manera unilateral**
3. Los objetivos **"caen en cascada"** a lo largo de la organización.
4. Sobre la base de las premisas y los objetivos generales de la empresa el responsable de una unidad organizativa establece las **áreas clave de resultado** de esa unidad, obteniendo unos objetivos concretos, cuantificables y temporalizables (generalmente 3 meses, 6 meses, 1 año).

Hampton, (1989) expone las siguientes ventajas de la Administración por Objetivos:

- Mejora de la comunicación y del conocimiento de los objetivos y responsabilidades individuales
- Objetivización de criterios de medida del desempeño directivo
- Mejora de la planificación del trabajo individual y global
- Mejoras del desempeño y aumento de la motivación
- Mejora de la coordinación interdepartamental y clarificación de funciones y responsabilidades
- Control más riguroso de los empleados
- Aprovechamiento de tiempo

No obstante finalmente se ha demostrado no ser excesivamente útil en algunos casos pues en principio se deposita excesiva confianza y puede no resultar tan efectiva como parece a priori (Aguire et al.,1991).

## Referencias

AGUIRRE SÁDABA, A., CASTILLO CLAVERO, A. M. y TOUS ZAMORA, D. (1991): Administración de empresas, Ed. Edinford, Málaga.

AGUIRRE SÁBADA, A. (coord.) (1995): Fundamentos de economía y administración de empresas, Pirámide, Madrid.

KOONTZ, O'DONNELL Y WEIHRICH (1985) Administración, McGra Hill, Mexico

AGUIRRE, A.A., CASTILLO, A.M., y TOUS, D. (1999). Administración de las Organizaciones, Pirámide, Madrid.

ANSOFF, H.I. (1976). La estrategia de la Empresa, Universidad de Navarra, Pamplona.

BUENO CAMPOS, E. (1974): El sistema de información en la empresa. Confederación Española de Cajas de horro, Madrid

BYARS, L.L. y RUE, L. W. (1987). Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicaciones, Interamericana, México

CUERVO GARCÍA, A. (1991): "*Rentabilidad y Creación de Valor en la Empresa*", Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.

DÍEZ DE CASTRO J. y otros (2002). Administración de Empresas, dirigir en la sociedad del conocimiento. Ed. Pirámide (Capítulos 7 y 8).

DÍEZ DE CASTRO, E., GARCÍA DEL JUNCO J. y otros. Administración y Dirección. Ed. Mc-GrawHill (2000) (Capítulo 10).

DUNCAN, R. (1976). The ambidextrous Organization: Designing Dual Innovation, en Kilman , R. Pondy, L. Y Slevin D. (Eds.): The Managment of Organizations, North Holland, Nueva York

DRUCKER, P.F. (1974). La gerencia, Buenos Aires, el ateneo.

HAMPTON, D.R. (1989): Administración, McGraw Hill, Mexico.

JOHNSON, G; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. (2006): “Dirección Estratégica”, Pearson-Prentice Hall, Madrid, 7ª edición, capítulo 4.

PARRA LUNA, F. (1980). Balance social y progreso empresarial. Cirde, Madrid

PORTER, M. (1987). Ventaja competitiva, CECSA, México.

## Lecturas recomendadas:

<http://www.universia.es/ubr/pdfs/UBR0022005010.pdf>



OCW- Universidad de Málaga <http://ocw.uma.es>  
Bajo licencia Creative Commons Attribution-Non-Comercial-ShareAlike



Guzmán Parra, Vanesa F.  
(2006-2009). Nombre de la asignatura: Economía de la Empresa I  
OCW- Universidad de Málaga <http://ocw.uma.es>  
Bajo licencia Creative Commons Attribution-Non-Comercial-ShareAlike

